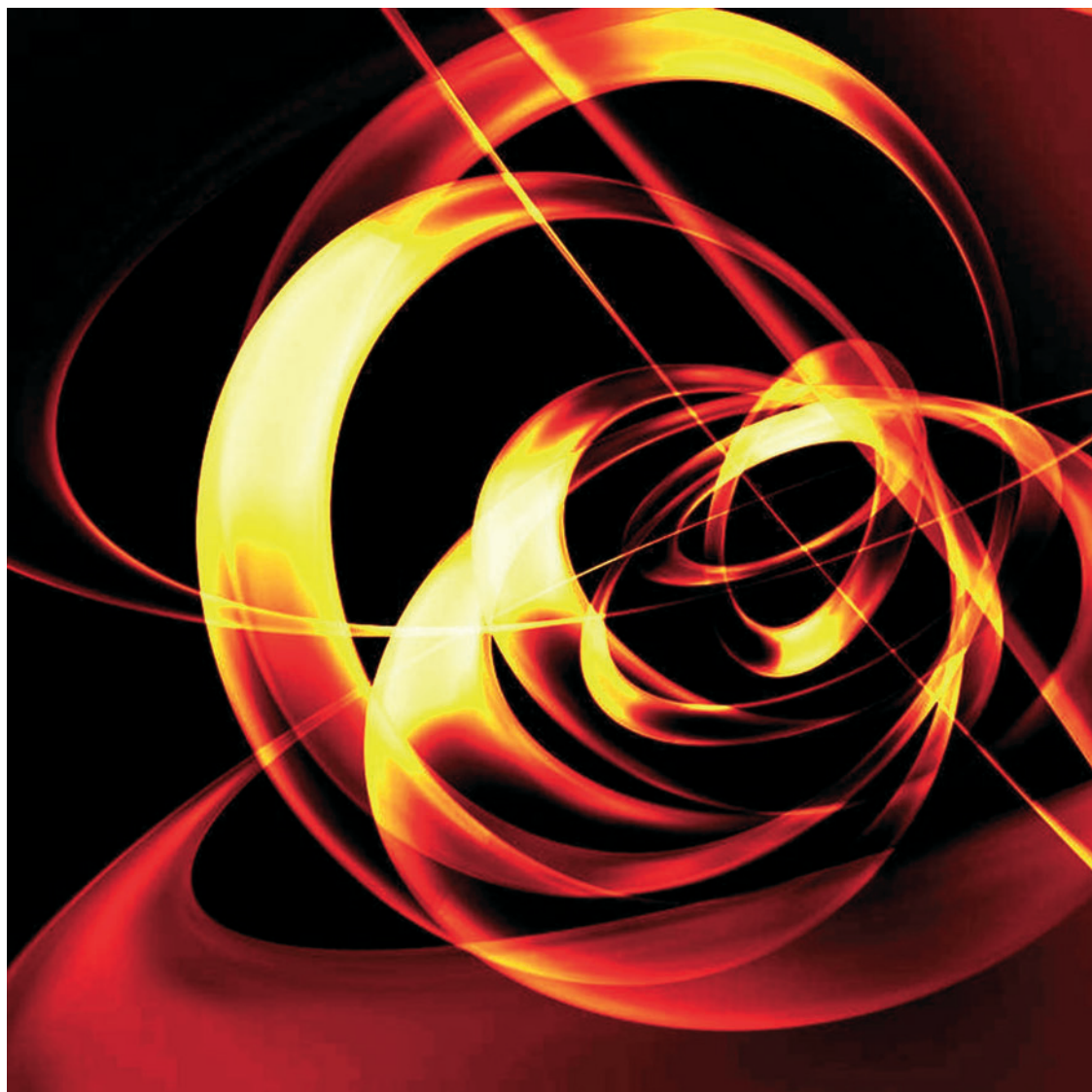


Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua

Opas yrityksille

Elina Jaakkola, Markus Orava, Virpi Varjonen



Tekes

Palvelujen tuotteistamisesta
kilpailuetua
Opas yrityksille

Elina Jaakkola
Markus Orava
Virpi Varjonen



Helsinki 2009

Tekes – rahoitusta ja asiantuntemusta

Tekes on tutkimus- ja kehitystyön ja innovaatiotoiminnan rahoittaja ja asiantuntija. Tekesin toiminta auttaa yrityksiä, tutkimuslaitoksia, yliopistoja ja korkeakouluja luomaan uutta tietoa ja osaamista ja lisäämään verkottumista. Tekes jakaa rahoituksellaan teollisuuden ja palvelualojen tutkimus- ja kehitystyön riskejä. Toiminnallaan Tekes vaikuttaa liiketoiminnan kehittymiseen, elinkeinoelämän uudistumiseen, kansantalouden kasvuun, työllisyyden vahvistumiseen ja yhteiskunnan hyvinvointiin. Tekesillä on vuosittain käytettävissä avustuksina ja lainoina noin 500 miljoonaa euroa tutkimus- ja kehitysprojektien rahoitukseen.

Tekesin ohjelmat – valintoja suomalaisen osaamisen kehittämiseksi

Tekesin ohjelmat ovat laajoja monivuotisia kokonaisuuksia, jotka on suunnattu elinkeinoelämän ja yhteiskunnan tulevaisuuden kannalta tärkeille alueille. Ohjelmilla luodaan uutta osaamista ja yhteistyöverkostoja. Ohjelmien aiheiden valinnat perustuvat Tekesin strategian sisältölinjauksiin. Tekes ohjaa noin puolet yrityksille, yliopistoille, korkeakouluille ja tutkimuslaitoksille myöntämästään rahoituksesta ohjelmien kautta.

Copyright Tekes 2009. Kaikki oikeudet pidätetään.

Tämä julkaisu sisältää tekijänoikeudella suojattua aineistoa, jonka tekijänoikeus kuuluu Tekesille tai kolmansille osapuolille. Aineistoa ei saa käyttää kaupallisiin tarkoituksiin. Julkaisun sisältö on tekijöiden näkemys, eikä edusta Tekesin virallista kantaa. Tekes ei vastaa mistään aineiston käytön mahdollisesti aiheuttamista vahingoista. Lainattaessa on lähde mainittava.

ISBN 952-457-349-0

4. painos

Kannen kuva: Villivisio Oy
Sisäsivut: DTPage Oy
Paino: Libris Oy, Helsinki 2009

Palvelujen rooli sekä kansallisen että kansainvälisen kilpailukyvyn edistäjänä tunnustetaan aiempaa selkeämmin ja niiden kehittämiseen panostetaan vahvemmin. Yksi työkalu palvelujen kehittämisessä on tuotteistaminen, jota tukemaan tämä opas on tarkoitettu. Oppaan tavoitteena on lisätä osaamista erilaisten palvelujen tuotteistamisesta ja tuotteistamisprojektin käytännön toteutuksesta. Opas tarjoaa käytännön työkaluja palvelujen kehittämiseen ja lisää tuotteistamisosaamista myös yritysiesimerkkien kautta.

Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille on toteutettu osana Tekesin Serve – Innovatiiviset palvelut -ohjelmaa, joka käynnistyi maaliskuussa 2006. Serve-ohjelman tavoitteena on lisätä eri tavoin yritysten systemaattisen kehittämistoiminnan osaamista palveluliiketoiminnan alueella. Palvelujen tuotteistamisopas on otettu hyvin vastaan ja käsillä on jo oppaan 4. painos. Tämä viestii siitä, että palvelujen tuotteistaminen on koettu suomalaisissa yrityksissä keskeiseksi ja tukea kaipaavaksi tehtäväksi. On hienoa, että Serve on voinut vahvistaa tätä kehitystä omien ohjelmanpalvelujensa kautta.

Tuotteistamisopas tarjoaa sekä suuntaviivoja palvelujen kehittämistä suunnittelevalle yritykselle että konkreettista tukea tähän työhön ryhtyneelle. Lähtökohtana on ajatus, että systemaattisen kehittämisen osa-alueet ja toimenpiteet jokainen yritys valitsee oman strategiansa ja tavoitteidensa perusteella ja tuotteistaminen on tässä työssä vain yksi mahdollinen työkalu.

Oppaan sisällöllisestä toteutuksesta ja yrityshaastatteluista vastasivat Invenire Market Intelligence Oy:n asiantuntijat: Elina Jaakkola, Markus Orava ja Virpi Varjonen. Oppaan esimerkkien keräämiseksi he tekivät 17 yrityshaastattelua vuodenvaihteessa 2006–07. Haastatteluun valitut yritykset tulivat erilaisilta elinkeinonelämän alueilta omaten jo palvelujen kehittämis- ja tuotteistamiskokemusta.

Tekes kiittää oppaan haastatteluihin osallistuneita yrityksiä ja tutkijoita sekä Serve-ohjelman johtoryhmän jäseniä arvokkaista kommentteista. Suuri kiitos kuuluu myös monille muille asiantuntijoille, jotka ovat osallistuneet oppaan kommentointiin ja painovalmiiksi saattamiseen.

Menestystä tuotteistamistyössä!

Helsingissä helmikuussa 2009

Tekes – teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus

Sisällys

Esipuhe	
1	Johdanto 1
2	Tuotteistaminen palvelujen kehittämisen välineenä 3
3	Palvelutarjooman arviointi ja kehittäminen 7
4	Palvelun määrittely 11
4.1	Palvelun sisältö ja rakenne 11
4.2	Palveluprosessi 15
5	Palvelun vakioiminen 19
5.1	Tuotteistamisen asteet 19
5.2	Vakioidut toimintatavat ja menetelmät 21
5.3	Asiakaskohtaamisen systematisoiminen ja tehostaminen 24
6	Palvelun konkretisointi. 27
7	Palvelun hinnoittelu 29
7.1	Hinnoittelun vaiheet 29
7.2	Tuotteistamisen vaikutus hinnoitteluun. 30
8	Seuranta ja mittaaminen 33
9	Jatkuva kehittäminen ja muutoksen haasteet 39
	Lähdekirjallisuus 41
	Asiantuntijahaastattelut 43

1 Johdanto

Palvelujen kehittäminen koskee erityyppisiä yrityksiä erilaisilla toimialoilla. Varsinaisten palveluyritysten lisäksi useimmat materiaalisia tuotteita kehittävät yritykset tarjoavat palveluja tuotteiden osana tai lisänä. Erilaisille palveluille yhteisiä piirteitä ovat aineettomuus, prosessimaisuus ja asiakkaan osallistuminen palvelun tuotantoon. Palvelujen erityispiirteistä johtuvat liiketoiminnalliset haasteet liittyvät esimerkiksi kysynnän vaihteluun ja laadunhallintaan sekä tehottomuuteen, kasvuun ja kannattamattomuuteen. Tuotteistaminen on keino vähentää näitä ongelmia ja lisätä yrityksen kilpailukykyä.

Tuotteistamiselle ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Tuotteistamiseen liittyvistä toimista puhutaan myös palvelujen konseptointina tai systematisointina. Joskus tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun standardoimista tuotteen kaltaiseksi, täysin vakioituksi hyödykkeeksi. Tässä oppaassa tuotteistamisella tarkoitetaan uusien ja olemassa olevien palvelujen määrittelyä, systematisoimista ja ainakin osittaista vakiointia, joka voi kohdistua sekä yrityksen sisäisiin että asiakkaalle näkyviin prosesseihin. Tuotteistamisen tavoitteena on uudistaa ja kehittää palveluliiketoimintaa niin, että laadun ja tuottavuuden parantumisen kautta asiakkaan saama hyöty maksimoituu ja yrityksen kannattavuus paranee. Tuotteistamista voidaan hyödyntää palvelujen kehitystyössä, vaikka tavoitteena olisikaan suunnitella täysin vakioitua palvelua.

Tämän oppaan tavoitteena on tarjota yrityksille työkaluja palvelujen systemaattiseen kehittämiseen. Opasta voidaan hyödyntää sekä olemassa olevan palvelutarjooman kehittämisessä että kokonaan uusien palveluinnovaatioiden työstämi-

sessä liiketoiminnaksi. Opas pyrkii tarjoamaan yleiskuvan tuotteistamisen toteuttamismahdollisuuksista, eduista ja haasteista. Oppaan rakenne noudattaa tuotteistamisprosessin vaiheita ja auttaa suunnittelemaan tuotteistamista projektina.

Palvelujen markkinoinnin akateemisessa tutkimuksessa tuotteistamista on käsitelty melko vähän. Sen sijaan palvelujen suunnittelemista ja kehittämistä on tutkittu runsaasti, ja tätä kirjallisuutta on hyödynnetty oppaan laatimisessa. Lisäksi opasta varten haastateltiin erikokoisia ja erityyppisiä palveluja kehittäviä yrityksiä ja kerättiin näkemyksiä ja kokemuksia tuotteistamisesta.

Haastateltavien kokemusten mukaan tuotteistamisesta on hyötyä sekä yritykselle että asiakkaalle:

- ”Asiakkaiden mielestä tuotteistettu palvelu viestii kokemuksesta.”
- ”Tuotteistettua palvelua on helpompi myydä, kun asiakas näkee, mitä palveluun kuuluu ja mitä se maksaa.”
- ”Tuotteistaminen on lisännyt kasvua ja parantanut katteita ja kannattavuutta.”
- ”Palvelujen tehokkuus ja laatu on parantunut systematisoinnin myötä.”
- ”Johtaminen ja seuranta on helpompaa, kun palvelu on tuotteistettu.”
- ”Tuotteistaminen auttaa siirtämään hiljaista tietoa koko organisaation käyttöön ja lisää oppimista.”

Jokainen tuotteistamisprosessi on erilainen riippuen yrityksen omista tavoitteista ja strategiasta, eikä sen käytännön toteuttamiseen ole vain yhtä oikeaa tapaa tai kaavaa. Valmiiden vastausten sijaan tämä opas pyrkii herättämään ajatuksia ja antamaan välineitä kehitystyöhön.

2 Tuotteistaminen palvelujen kehittämisen välineenä

Palvelujen systemaattisen kehittämisen tavoitteena on luoda kilpailukykyistä, kannattavaa ja innovatiivista liiketoimintaa, jolla on mahdollisuuksia menestyä myös kansainvälisillä markkinoilla. Palvelujen erityisluonteesta johtuen perinteiset teolliseen tuotantoon keskittyvät tuotekehitysmallit eivät välttämättä sovi suoraan palvelujen kehittämiseen. Tutkimusten¹ mukaan palveluja kehittävien yritysten menestykselle ja kilpailukyvyille keskeistä on hyvin suunniteltu ja johdettu tuotekehitysohjelma, jatkuva innovointi, kustannustehokkuus ja asiakaslähtöisyys. Tuotteistaminen on yksi keino systematisoida palvelujen kehittämistä ja toteuttamista niin, että nämä tavoitteet toteutuvat.

Palvelujen kehittämisen lähtökohtana on yrityksen liiketoimintastrategia: näkemys siitä, miten yrityksen osaaminen ja resurssit saadaan parhaiten kytkettyä toimialan mahdollisuuksiin niin, että saavutetaan kasvua ja kannattavuutta. Keskeisiä yrityksen toimintaa määrittäviä kysymyksiä ovat: (1) millaisia asiakkaita ja asiakassuhteita tavoitellaan, (2) millaisia tuotteita ja palveluja tuotetaan ja miten ne tuotetaan ja (3) mikä on erikoistumisen ja tuotekehityksen aste. Menestyksekkäs palveluliiketoiminta edellyttää osaamista palvelun, asiakkaiden ja toimialan suhteen. Strategisia valintoja tehtäessä tulisi hankkia tietoa ainakin asiakkaiden tarpeista, toimialan olosuhteista ja trendeistä sekä kilpailijoista. Palvelujen suunnittelu ja kehittäminen ovat lisäksi sidoksissa yrityksen osaamiseen ja resursseihin.

Kehitystyön päätarkoitus on luoda edellytykset palveluille, jotka asiakkaan mielestä tuottavat

houkuttelevaa lisäarvoa. Usein on tarpeellista ottaa asiakkaat mukaan testaamaan ja arvioimaan palvelua koko kehitysprojektin ajaksi². Näin varmistetaan, että kehitystyön tulos todella vastaa asiakastarpeeseen ja tuottaa arvoa asiakkaalle. Asiakkaiden osallistumisen laajuus riippuu yrityksen ja palvelun luonteesta. Palvelua voidaan kehittää vain yhden tai muutaman asiakkaan kanssa tai ottaa uusi tai uudistettu palvelu käyttöön rajoitetusti muutamassa toimipisteessä tai asiakasryhmissä. On myös mahdollista koota asiakaspaneeli, joka testaa palvelua. Asiakaslähtöinen kehitystyö ei kuitenkaan tarkoita asiakasvetoisuutta. Asiakkaan tarpeisiin reagoiminen ei usein riitä, vaan yrityksen tulisi havaita myös markkinoilla piilevät tarpeet ja mahdollisuudet kehitystyön pohjaksi jo ennen kuin valtaosa asiakkaita on niitä tiedostanut.

Palvelujen kehittäminen voi tähdätä eritasoisiin uudistuksiin³. Kohteena voi olla mm.

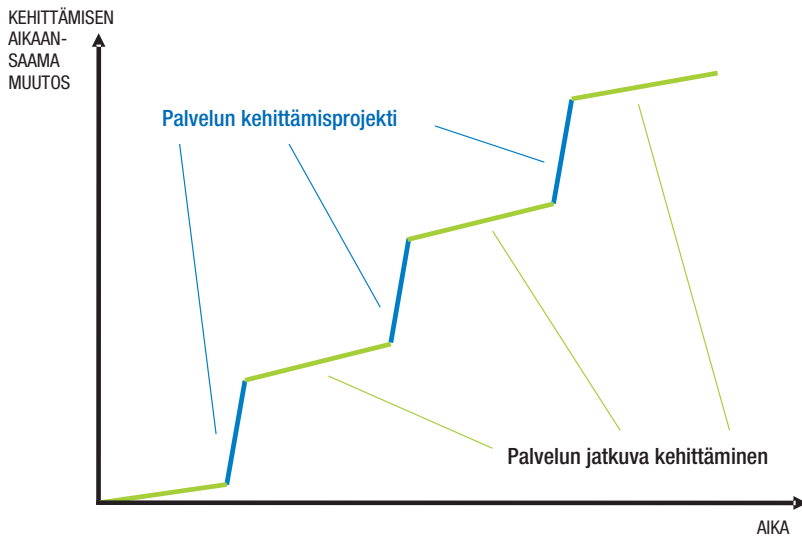
- Nykyisen palvelun tyylin tai ilmeen muutos
- Nykyisen palvelun parannus
- Nykyisen palvelutarjooman laajennus yrityksen nykyisille kohdemarkkinoille
- Uudenlainen palvelu olemassa olevaan tarpeeseen
- Täysin uusi ratkaisu uuteen tarpeeseen.

Kehitystyötä voi tehdä sekä pienin askelin normaalin työn ohessa että erillisinä hankkeina, jotka tähtäävät mittavan uudistuksen aikaansaamiseen (Kuva 1). Merkittävään uudistukseen tähtäävä palvelujen kehittäminen kannattaa suunnitella tavoitehakuksena projektina, johon panostetaan työaikaa ja muita resursseja (Esimerkki 1).

1 Esim. de Brentani (1989; 1995)

2 Edvardsson & Olsson (1996)

3 Vrt. Berry ym. (2006); Palmer (1998); Zeithaml ym. (2006)



Kuva 1. Jatkuva ja hankeluonteinen palvelun kehittäminen

Uusien palvelujen ja palveluinnovaatioiden kehittäminen on tärkeää yrityksen tuottavuuden ja kilpailukyvyn kannalta. Palveluinnovaatio on uusi tai merkittävästi uudistettu palvelu, joka tuo kehittä-

täjälleen hyötyä ja on toistettavissa useille asiakkaille⁴. Palveluinnovaation uutuusarvo voi liittyä esimerkiksi asiakkaalle tarjottuun hyötyyn, asiakkaan kohtaamiseen, tai tapaan tuottaa palvelu.

Esimerkki 1

KTI Kiinteistötieto Oy on kiinteistöalan informaatio- ja benchmarking-palveluja sekä asiantuntija- ja tutkimuspalveluja tarjoava yritys. KTI:ssä palvelujen kehittämisestä on muodostunut omaleimainen, vakioitu toimintatapa. Mittava, uuden palvelun kehitysprojekti saa usein alkunsa asiakkaalta tulevasta ideasta tai tarpeesta. Sen jälkeen KTI etsii 10–20 palveluideasta kiinnostunutta toimijaa ja lähtee yhdessä heidän kanssaan kehittämään ideaa. Siten myös tulevia asiakkaita sitoutetaan palveluun. Palvelua kehitetään yhteistyössä asiakkaan kanssa esimerkiksi erilaisten workshopien, haastatteluiden ja palvelun pilotointikerrosten kautta.

Jatkuvaa palvelun kehittämistä tehdään normaalin työn ohessa asiakkailta tulevan palautteen perusteella. Esimerkiksi benchmarking-palveluihin on liitetty lisä-analyysijä asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Kimmokkeita uusien ja olemassa olevien palvelujen kehittämiseen saadaan jatkuvasti, kun toimiala ja asiakkaat muuttuvat ja kehittyvät. Tiivis vuorovaikutus asiakkaan kanssa on tärkeää, jotta muuttuviin asiakastarpeisiin osataan vastata.



Kuva 2. Moniulotteinen palveluinnovaatio⁵

Esimerkkejä palveluinnovaation ulottuvuuksista ovat (Kuva 2)⁶:

- Teknologia- ja tuoteinnovaatiot, kuten uudet palveluprosessit, rakenteet ja palvelumallit ja informaatioteknologian hyödyntäminen
- Asiakasrajapinta- ja jakeluinnovaatiot, esimerkiksi uudet logistiset ratkaisut ja vuorovaikutusmallit kuten etä- ja itsepalvelu
- Uudentyyppiset verkostot ja arvoketjut, kuten yhteistyö-, kumppanuus ja verkostomallit sekä arvoketjujen ja palvelukokonaisuuksien hallinta
- Organisatoriset innovaatiot kuten rakenne-, ohjaus-, kannuste- ja johtamisjärjestelmät sekä rahoitusratkaisut.

Palveluja kehittävien yritysten menestymisen edellytys on saada osaamisesta ja uusista ideoista aikaan kasvua ja kannattavaa liiketoimintaa. Tuotteistamista voidaan hyödyntää sekä uuden palveluidean kehittämisessä toistettavaksi palvelukonseptiksi että olemassa olevien palvelujen tehostamisessa ja laadun parantamisessa. Tuotteis-

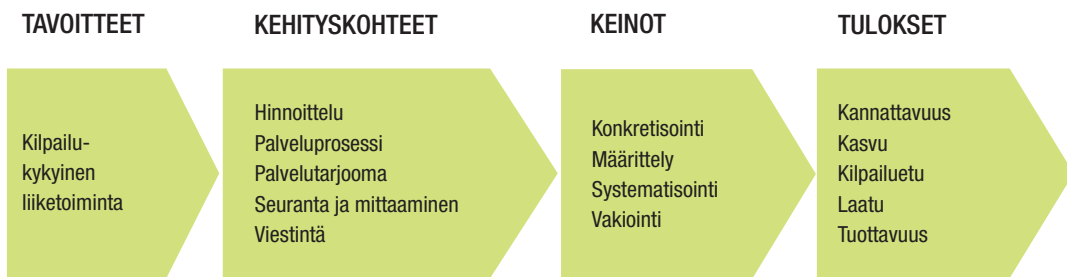
tamisen tavoitteena on parantaa yrityksen kilpailukykyä palvelun määrittelyyn, vakioinnin, systematisoinnin ja konkretisoinnin avulla. Toiminnan systematisoiminen helpottaa palvelun myyntiä ja markkinointia ja vähentää palvelun kehittämiseen ja tuottamiseen liittyvää epävarmuutta. Asiakkaan näkökulmasta tuotteistaminen konkretisoi palvelua ja sen tarjoamaa lisäarvoa ja tekee palvelun arvioimisesta ja ostamisesta helpompaa.

Tuotteistamisprosessista on esitetty erilaisia malleja⁷. Tässä oppaassa käsitellään palvelutarjooman, palvelun sisällön ja toteuttamisen, viestinnän, hinnoittelun ja seurannan kehittämistä tuotteistamisen keinoin (Kuva 3). Palvelun kehittäminen ei välttämättä ole lineaarinen prosessi, vaan joitakin vaiheita voidaan toteuttaa samanaikaisesti. Jokainen yritys kuitenkin suunnittelee ja toteuttaa palvelun kehittämishankkeensa omista lähtökohdistaan (Esimerkki 2). Tuotteistamisen syyt ja tavoitteet voivat olla monenlaisia ja ne riippuvat yrityksen tilanteesta.

⁵ Kuusisto (2005)

⁶ Kuusisto (2005)

⁷ Ks. esim. Kaitovaara (2004); Lehtinen & Niinistö (2005); Nieminen & Auer (1998); Sipilä (1995); Vaattovaara (1999)



Kuva 3. Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla

Tuotteistamisen avulla pyritään haastateltujen yritysten mielestä mm.

- ”Kertomaan asiakkaalle selkokielellä, mitä palveluja tarjotaan.”
- ”Yhtenäistämään yrityksestä ja palveluista viestimistä.”
- ”Tekemään palvelusta tasalaatuisempaa.”
- ”Helpottamaan palvelun ostamista ja saamaan aikaan lisämyyntiä.”
- ”Saamaan seurannasta ja raportoinnista tehokkaampaa.”
- ”Tuottamaan konkreettisia välineitä palveluprosessin johtamiseen ja seurantaan.”
- ”Luomaan pohjaa yhtenäisiin sopimuskäytäntöihin ja tietojärjestelmiin.”
- ”Auttamaan palvelubrändin rakentamista ja hallintaa.”
- ”Parantamaan katetta ja kannattavuutta.”
- ”Löytämään uusia markkinoita kumppaneiden kautta.”

Esimerkki 2

Suomen Posti Oy:ssä tuotteistamisen tavoitteena on tehokkuuden ja laadun parantaminen sekä myynnin ja viestinnän helpottaminen. Tuotteistamisen aste vaihtelee eri palveluissa: joidenkin palvelujen kohdalla on standardoitu koko prosessi, toisissa tuotteistaminen toimii vain myynnin tukena. Palvelun kehitysprosessi noudattaa selkeää kaavaa, joka sisältää vaiheina (i) esiselvitystyön (ii) määrittelyvaiheen (iii) toteutusvaiheen (iv) pilotointivaiheen ja (v) lanseerausvaiheen. Kaikissa vaiheissa on etukäteen määritelty tarvittava dokumentaatio, arviointikriteerit sekä päätöksenteon ja toteutuksen vastuut.

Prosessin lähtökohtana on asiakastarve tai idea. Esiselvitysvaiheessa arvioidaan palveluidean sopeutuvuutta Postin strategiaan ja tavoitteeseen. Sen jälkeen määritetään palvelun ominaisuudet, hinnoittelumallit ja synnytetään palvelua kuvaavat ydindokumentit, kuten palvelukuvaus, nimi ja esittelymateriaali. Seuraavassa vaiheessa tehdään toteutussuunnitelma, jonka mukaisesti palvelun lanseeraamista ryhdytään suunnittelemaan. Pilotointivaiheessa ovat mukana tyypillisesti tietyt valitut asiakkaat tai esimerkiksi asiakkaat maantieteellisesti rajatuilla alueilla.

Keskeisiä päätöksentekopisteitä prosessissa ovat ensinnäkin (1) lähdetäänkö esiselvityksen perusteella kehittämään palvelua ja (2) päätös siitä, lanseerataanko kehitetty palvelu. Mikäli palvelu päätetään lanseerata, laaditaan lanseeraussuunnitelma joka palvelun osalta kohdeasiakasryhmän mukaisesti. Tuotteistamisprosessin tuloksia seurataan sekä myyntitavoitteiden toteutumisen että asiakastyytyväisyyden suhteen. Tärkeää on myös tarkkailla yksittäisten palvelujen elinkaaria ja menestystä pitkällä aikavälillä niin, että palvelutarjooma kokonaisuutena pysyy tasapainossa.

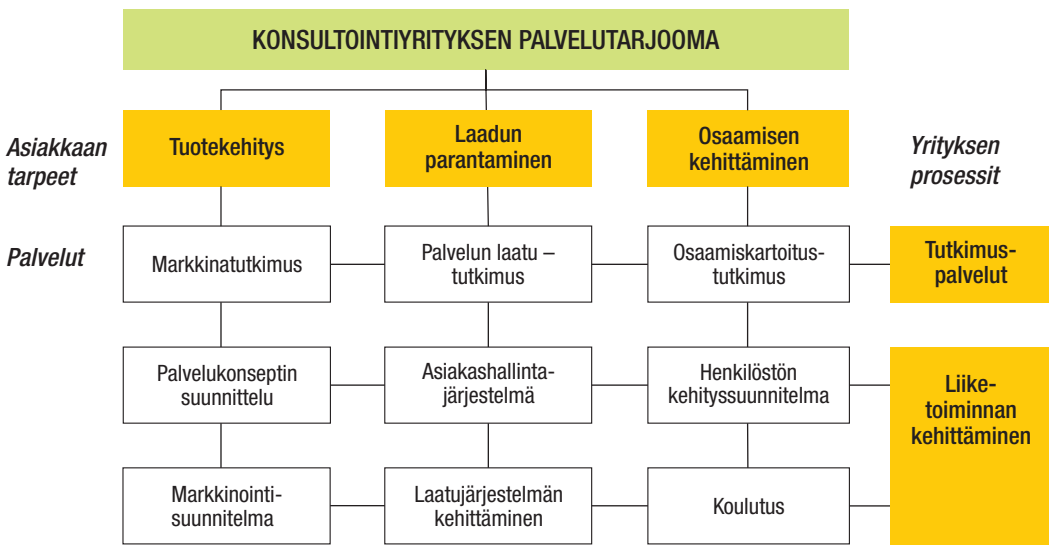
3 Palvelutarjooman arviointi ja kehittäminen

Palvelujen kehityshankkeiden perustana on yrityksen palvelutarjooman määrittäminen: mitä palveluja todella tarjotaan ja mitä palveluja pitäisi tarjota, jotta saavutettaisiin asetetut tavoitteet? Palvelutarjoomalla tarkoitetaan yrityksen tarjottamien palvelujen kokonaisuutta. Kokonaisuuden kuvaamisen ja arvioimisen kautta saadaan selkeä käsitys siitä, minkälaisista palveluista yrityksen liiketoiminta arviointihetkellä koostuu. Kehitystyötä ohjaamaan voidaan määritellä tavoitteellinen palvelutarjooma, johon yritys pyrkii esimerkiksi viiden vuoden kuluessa. Vertaamalla nykytilannetta yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin saadaan selville, miten liiketoimintaa pitäisi uudistaa ja kehittää.

Palvelutarjooman kuvaaminen ei aina ole helppo tehtävä. Varsinkin osaamisintensiivisissä palveluyrityksissä edes yrityksen henkilöstö ei välttämättä tiedä, mitä kaikkea toimintaa ja osaamista yrityksessä on ja mitä asiakkaille voitaisiin osaamisen rajoissa tarjota. Usein on luontevaa ryhmitellä

palvelut esimerkiksi jonkin prosessin, osaamisen tai asiakasryhmän ympärille viestinnän ja organisoimisen tueksi. Esimerkiksi konsultointiyritys voi jakaa palvelutarjoomansa tutkimuspalveluihin ja liiketoiminnan kehittämisspalveluihin. Palvelujen kehittämisen tueksi on hyödyllistä kuvata palvelutarjoomaa asiakkaan näkökulmasta. Näin voidaan arvioida kokonaisuuden vastaavuutta asiakkaiden tarpeiden kanssa. Esimerkiksi konsultointiyrityksen tutkimuspalvelut voivat palvella erilaisia asiakastarpeita (Kuva 4). Palveluista on myös helpompi kertoa asiakkaalle, kun ne on rakennettu asiakasryhmien eikä yrityksen omien prosessien mukaan.

Kun palvelutarjooma on kartoitettu, sitä kannattaa arvioida sekä yksittäisten palvelujen tasolla että kokonaisuutena. Palvelutarjooman arvioinnin tarkoituksena on havaita, miten nykyisiä ja uusia palveluja tulisi kehittää. Vertailu strategian mukaiseen tavoitteelliseen palvelutarjoomaan antaa suuntaa kehitystyölle.



Kuva 4. Esimerkki konsultointiyrityksen palvelutarjoomasta asiakkaan näkökulmasta

Kehitystyön pohjaksi voi pohtia muun muassa seuraavia kysymyksiä⁸:

- Mitä hyötyjä asiakas kutakin palvelua ostaessaan tavoittelee?
- Miten palvelut tyydyttävät asiakkaiden tarpeet?
- Miten asiakkaiden tarpeet kehittyvät?
- Kuinka hyvin palvelut sopivat yrityksen strategiaan?
- Puuttuuko tarjoomasta jokin tavoiteltu asiakassegmentti tai palvelu?
- Mitä osaamista palvelujen tuottaminen vaatii?
- Vastaavatko yrityksen osaaminen ja resurssit tarjottuja palveluja?
- Kannattaisiko jotakin osaamista ostaa ulkopuolelta?
- Kuinka kannattavaa ja tehokasta kunkin palvelun tuottaminen on?
- Miten kunkin palvelun kysyntä on kehittynyt?
- Kuinka pitkä kunkin palvelun odotettu elinkaari on?
- Missä elinkaaren vaiheessa nykyiset palvelut ovat?
- Mitä mahdollisuuksia markkinoilla on tulevaisuudessa?
- Kannattaisiko palvelutarjoomaa laajentaa kumppaneiden avulla?
- Miten palvelutarjooma erottuu kilpailijoiden tarjoamista palveluista?
- Millaisia riskejä palvelutarjoomaan liittyy?
- Mitkä palvelut voisivat soveltua kansainvälisille markkinoille?

Palvelutarjooman tulisi olla riittävä ja kannattava myös tulevaisuudessa. On hyödyllistä ymmärtää ja ennakoita palvelujen myynnin ja tuloksellisuuden muutoksia, vaikka palvelujen elinkaaren vaiheiden kestoa onkin vaikeaa arvioida⁹. Elinkaariajattelu ei välttämättä tarkoita sitä, että yritys uusii tarjoamansa palvelut säännöllisin väliajoin, vaan että uudenlaisia ideoita on jatkuvasti kehitteillä ja palvelutarjoomassa on aina myös elinkaaren alkuvaiheessa olevia palveluja. Uudistumista nopeuttaa ja tehostaa ideoiden hakeminen myös yrityksen ulkopuolelta.

Yrityksen palvelutarjooman tulee kehittyä markkinoiden ja asiakkaiden tarpeiden mukana ja myös niitä ennakoiden. Joillakin aloilla nopea reagointi markkinoilta kantautuviin signaaleihin on keskeinen kilpailutekijä. On varmistettava, että linkki yrityksen liiketoimintastrategian, tarjottujen palvelujen ja tavoiteltavien asiakassegmenttien välillä on selvä. Palvelutarjoomaa kannattaa arvioida säännöllisesti, jotta voidaan ohjata jatkuvaa palvelujen kehitystyötä sekä tunnustetaan tarpeet mittavampiin kehityshankkeisiin. Myös uusien palveluideoiden tulee sopia yrityksen laajempaan strategiseen tavoitteeseen ja tahtotilaan (Kuva 5). Kuvan 5 esimerkkiä voidaan käyttää analyysityön apuna.

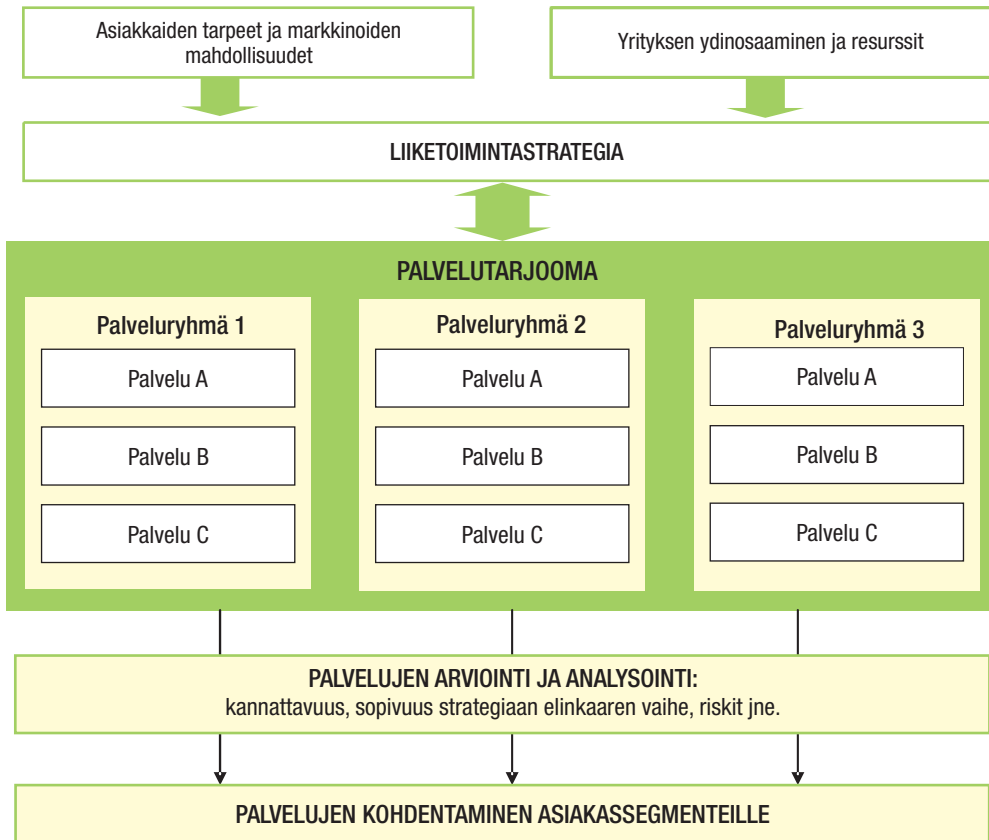
Kansainvälisille markkinoille tarkoitetun palvelutarjooman suhteen täytyy usein tehdä rajoituksia ja valintoja esimerkiksi tiukemman kilpailutilanteen tai kansainvälistymiseen käytettävissä olevien rajallisten resurssien takia. Jotkut palvelut sopivat lähtökohtaisesti paremmin kansainväliseen kaupankäyntiin kuin toiset mm. erilaisten viranomaissäädöksiä tai infrastruktuuritason vuoksi. Esimerkiksi valmiudet sähköiseen kaupankäyntiin vaihtelevat eri maissa. Palvelutarjoomasta kannattaa siis valita kansainväliseen liiketoimintaan parhaiten sopivat palvelut, joita kehitetään edelleen. Palvelua, jolla on parhaat menestymisen edellytykset, voidaan kutsua kärkipalveluksi – joillakin toimialoilla tällainen palvelu voi toimia ”keihäänkärkenä” uusille markkinoille siirryttäessä.

Joskus arviointityön tuloksena havaitaan tarve laajentaa palvelutarjoomaa kehittämällä täysin uusia palveluja. Uusia palveluideoita syntyy jatkuvasti myös normaalin liiketoiminnan ohessa erilaisista lähteistä:

- *Henkilöstö*: Uudet palvelut saavat usein alkunsa palveluja kehittävän yrityksen johdon ja/tai työntekijöiden näkemyksistä uusien palvelujen tarpeesta ja menestymismahdollisuuksista.
- *Asiakkaat*: Varsinkin osaamisintensivisessä organisaatiossa on tavallista, että yhden asiakkaan ongelmaan löytyneitä onnistuneita ratkaisuja hyödynnetään uusien toimeksiantojen suo-

⁸ Mukailen Palmer (1998); Sipilä (1995)

⁹ Esim. Palmer (1996)



Kuva 5. Esimerkki palvelutarjooman analysoinnista

rittamisessa. Asiakkaiden tarpeita voidaan selvittää systemaattisesti. Asiakkaiden rooli on usein vahva etenkin liike-elämän palvelujen kehittämässä; uuden palvelun kehittäminen voi tulla jopa toimeksiantona asiakkaalta (Esimerkki 3).

- *Kilpailijat:* Tieto kilpailijoiden palvelutarjonnasta ja palvelujen kehitystyöstä synnyttää ideoita ja auttaa arvioimaan uusien palveluideoiden uutuusarvoa. Kilpailijoista voi tulla myös kumppaneita tuotekehitykseen.
- *Kumppanit:* Uutta palveluideaa voi kehittää myös yhteistyössä tutkimuslaitosten, korkeakoulujen ja toisten yritysten kanssa. Esimerkiksi yhdistämällä kumppaneiden erilaista osaamista voidaan saada aikaan innovatiivinen palveluidea.

Ennen mittavan kehitystyön aloittamista kannattaa uutta palveluideaa arvioida kriittisesti ja keskeisiä analysoinnin kohteita ovat esimerkiksi seuraavat aihealueet:

Strateginen sopivuus

Toteuttaako palvelu yrityksen strategiaa? Täydentääkö / kannibalisoiko palvelu yrityksen nykyistä tarjoomaa? Mitä osaamista ja resursseja palvelun toteuttaminen vaatii? Millaisia riskejä palveluun liittyy? Millainen vaikutus palvelulla olisi yrityksen kasvun ja kilpailukyvyn kannalta? Sopiiko palvelu yrityksen imagoon?

Markkinat

Kenelle palvelu on tarkoitettu? Mitä hyötyä asiakas palvelua ostaessaan tavoittelee? Paljonko po-

Esimerkki 3

Rakennuttajapalaute Rapal Oy on rakennetun ympäristön talouden hallinnan asiantuntijapalveluita tarjoava yhtiö. Rapalin In-infra.net-palvelun kehittäminen oli vahvasti asiakasvetoinen prosessi. Palveluidea syntyi alan toimijoiden tarpeesta parantaa infrahankkeiden elinkaaren aikaisen talouden hallintaa ja saada kustannusohjaukseen yhteisesti hyväksytyjä menetelmiä. Alan johtavat toimijat muodostivat konsortion, joka ryhtyi suunnittelemaan palvelun sisältöä ja etsimään sille toteuttajaa. Konsortioon kuului kahdeksan kaupunkia sekä Tiehallinto ja Ratahallintokeskus.

Palvelun kehityshankkeen keskeinen tavoite oli tuotteistaa alan yleisesti hyväksymät työkalut ja hinnastot, eli tuottaa yhtenäiset, säännöllisesti ylläpidetyt tietokannat. Konsortio valitsi palvelun kehittäjäksi ja toteuttajaksi Rapalin, jonka tehtävänä oli kustannustiedon kehittäminen ja testaus tilaajakonsortion antamien laskentatoimeksiantojen avulla. Asiakkaiden rooli oli siis ratkaiseva sekä palvelun sisällön määrittämisessä että tuottamisessa. Kustannustiedon laajentaminen ja ylläpito sekä palvelun kehitystyö jatkuu vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa.

tentiaalisia asiakkaita on? Kuinka suuri osa potentiaalisista asiakkaista olisi valmis ostamaan palvelua? Miten markkinat kehittyvät tulevaisuudessa? Ketkä ovat palvelun tärkeimmät kilpailijat? Miten palvelu erottuu kilpailijoiden tarjoamista palveluista? Ovatko markkinoilta tulleet signaalit palvelun tarpeesta tarpeeksi vahvoja?

Kannattavuus

Paljonko asiakkaat ovat valmiita maksamaan palvelusta? Mitä kustannuksia palvelun tuottaminen aiheuttaa? Miten tehokkaasti palvelu voidaan tuottaa? Millainen on palvelun odotettu elinkaari?

Kehittämistyön vaatimukset

Mitä palvelun suunnittelu ja kehittäminen vaatii? Miten palvelun kehittämistyö organisoidaan? Mitä osaamista ja resursseja tarvitaan lisää? Löytyykö palvelulle sopivia pilottiasiakkaita? Voiko palvelun kehittämisessä ja tuottamisessa hyödyntää kumppaneita?

Riittävä ymmärrys markkinoista auttaa kehittämään palveluideasta kannattavaa liiketoimintaa ja välttämään kalliita virheinvestointeja. Markkina-

tiedon avulla voidaan paitsi valita useista ideoista lupaavin kehittämisen kohteeksi, myös ohjata palvelun kehitystyötä. Arvioinnin tueksi kannattaa usein hankkia tietoa yrityksen ulkopuolisilta asiantuntijoilta.

Lopuksi

Miten palvelutarjoonaa arvioidaan ja kehitetään?

- Laadi strategiaa vastaava tavoitteellinen palvelutarjoonaa.
- Kartoita ja kuvaa nykyinen palvelutarjoonaa.
- Arvioi nykyisten palvelujen kannattavuutta, riittävyttä ja riskejä erikseen ja kokonaisuutena.
- Vertaa nykyistä palvelutarjoonaa tavoitteeseen ja valitse kehittämistä vaativat palvelut.
- Arvioi uusien palveluideoiden markkinapotentiaalia ja sopivuutta strategiaan tavoitteisiin.

4 Palvelun määrittely

Kehitettäväksi valitun palvelun tuotteistaminen alkaa palvelun keskeisten ominaisuuksien määrittelyllä: mikä on palvelun sisältö ja käyttötarkoitus ja miten palvelu toteutetaan? On tärkeää tietää, mitä aineellista tai aineetonta hyötyä asiakkaat oikeastaan tavoittelevat palvelun avulla, jotta voidaan suunnitella palvelun sisältö ja toteuttamista pa asiakkaalle arvoa tuottavaksi. Viestinnän täsmentämiseksi voidaan määritellä palvelulupaus, joka kiteyttää yrityksen palvelun asiakaslähtöisesti: miten lupaamme tuottaa ja toimittaa asiakkaalle hänen tarvitsemansa hyödyn?

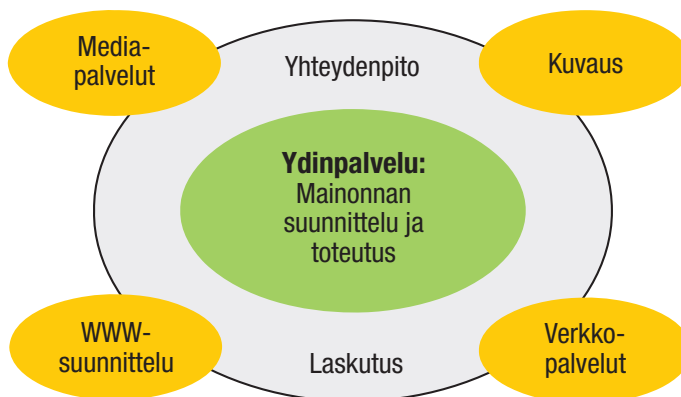
4.1 Palvelun sisältö ja rakenne

Palvelun sisältö rakennetaan vastaamaan asiakkaan tavoittelemaa hyötyä. Palvelun sisältö voidaan usein jakaa ydinpalveluun ja sen lisäksi tarjottuihin tuki- ja lisäpalveluihin¹⁰. Ydinpalvelu on palvelun oleellisin ominaisuus ja syy, miksi asiakas haluaa ostaa sen. Esimerkiksi mainostoimis-

ton ydinpalvelu on tarjota asiakkaalle mainonnan suunnittelua ja toteutusta.

Tukipalvelut ovat ydinpalvelun käytettävyydelle välttämättömiä oheispalveluja: mainostoimiston suunnittelupalvelun lisäksi tarvitaan myös laskutusta ja puheluihin vastaamista ja muuta yhteydenpitoa asiakkaan kanssa (Kuva 6). Lisäpalvelut ovat rahanarvoisia asiakkaalle annettavia tai myytäviä etuja, jotka antavat asiakkaalle enemmän valinnanmahdollisuuksia. Mainostoimisto voi tarjota ydinpalvelun lisänä mm. mediapalveluja kuten lehdistötiedottamista tai dokumenttien käsittelyyn liittyviä verkkopalveluja. Ydinpalvelun ja sen lisä- ja tukipalvelujen yhdistelmää kutsutaan usein palvelupaketiksi.

Palvelulle välttämättömät tukipalvelut on hyvä tunnistaa, jotta saadaan selville kaikki palvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit ja työvaiheet. Toiminnan tehostaminen voi kohdistua vain tukipalveluihin, jotka eivät välttämättä edes näy asiakkaalle.



Kuva 6. Esimerkki mainostoimiston palvelupaketista

10 Esim. Lehtinen & Niinimäki (2005); Lovelock (1996); Sipilä (1995)



Kuva 7. Palvelun sisällön määrittelyä

Lisäpalvelut voivat olla keino erottautua kilpailijoista, jos asiakkaat pitävät usean palveluntarjoajan ydinpalvelua samankaltaisena. Lisäpalvelut nostavat usein palvelun laatumielikuvaa asiakkaiden silmissä¹¹. Joskus kannattaa tarjota esimerkiksi yrityksen kansainvälisyydestä viestivää lisäpalvelua, vaikka sen menekki olisi vähäinen. Samoin jonkin lisäpalvelun poistaminen saattaa laskea asiakkaan käsitystä palvelun laadusta. Ydinpalvelun ohessa tarjottavien lisäpalvelujen ei välttämättä tarvitse tuottaa katetta, jos niiden

avulla saadaan lisättyä asiakasvirtaa. Lisäpalvelujen vaikutusta kokonaisuuteen kannattaa siis arvioida tarpeeksi laajasti. Kuva 7 tiivistää palvelun sisällön määrittämisen keskeiset kysymykset.

Palvelupaketin kehittämisessä voidaan hyödyntää myös verkostoitumista (Esimerkit 4 ja 5). Erilaisia yhteistyömalleja voidaan muodostaa esimerkiksi markkinoinnillisista tai teknologisista syistä. Verkostomaisen toiminnan tavoitteena voi olla asiakasrajapinnan laajentaminen, suhdannevaiht-

Esimerkki 4

Novamass Analytical Oy on lääkekehityksen analyysipalveluja tarjoava yritys. Novamassin kokemuksen mukaan valmiit palvelupaketit helpottavat kommunikointia kansainvälisten asiakkaiden kanssa: on tärkeää osata määritellä selkeästi, mihin asiakastarpeeseen vastataan ja mitä palveluun kuuluu. Novamass on rakentanut palveluitaan verkoston avulla niin, että yhteistyökumppani toimittaa tietyn osan palvelupaketista. Palvelun toimittamisessa eri osapuolten tehtävät ja vastuut on määriteltävä tarkasti. Novamass hyödyntää tässä ”Brief Study Protocol” -lomaketta, josta käy tarkkaan selville toimitettavan palvelun tavoite, suorituspaikat, määritellyt tutkimusparametrit, metodit, aikataulu, raporttimuoto ja hinnoittelun ja laskutuksen perusteet. Lomake toimitetaan sekä asiakkaalle että alihankkijoille ja tällä tavoin varmistetaan, että kaikilla osapuolilla on tarkkaan tiedossa minkälaisesta palvelupaketista on kysymys.

¹¹ Lehtinen & Niinimäki (2005); Lovelock (1996)

teluiden tasaaminen tai uudelle toimialalle pyrkiminen. Verkostoituminen on silloin järkevää, kun sen avulla voidaan saada käyttöön osaamista ja resursseja, joita yrityksellä ei ole omasta takaa. Etenkin kansainvälisille markkinoille pyrkivien yritysten kannattaa usein yhdistää resurssejaan. Yritykset voivat erikoistua ja muodostaa yhdessä palvelupaketin yhteiselle loppuasiakkaalle .

Verkostomaisen toiminnan haasteena on resurssien ja projektitoiminnan hallinta. Pelisäännöt vastuista ja tulonjaosta tulisi sopia selkeästi. Verkostotoiminnassa erilaiset yritykset ja ihmiset pyrkivät tuottamaan useita tahoja palvelevia etuja, mikä vaatii uudenlaisia yhteistyötaitoja ja toimintamalleja. Joskus verkostoituminen ei ole järkevää palvelun luonteen vuoksi: sitoutuminen toi-

seen yritykseen voi uhata asiantuntijayrityksen riippumattomuutta. Onkin hyvä ottaa huomioon kumppaniyrityksen imagon ja verkostosuhteiden heijastuminen omaan imagoon.

Palvelupaketin kuvaaminen voi helpottaa etenkin aineettomien ja abstraktien palvelujen markkinointia ja myyntiä. Kun asiakkaalla on palvelun sisällöstä selkeä käsitys, palvelun ostamiseen liittyvä riski tuntuu pienemmältä. Suurien kokonaisuuksien myyminen helpottuu, kun asiakas näkee, mistä osista palvelu koostuu, ja hän saa mahdollisesti itse valita palvelun lisäosat (Esimerkki 6). Kansainvälisille markkinoille pyrkivien yritysten on erityisen tärkeää osata määrittellä selkeästi, mitä palvelu sisältää ja mitä hyötyä asiakas saa (Esimerkki 7). Palvelun tarkka määrittely aut-

Esimerkki 5

Data Rangers Oy on teknologiavetoinen yritys, joka on kehittänyt tuotteita ja palveluja teksti- ja numerotiedon analysointiin. *Data Rangersin* palvelujen kehittäminen on ollut oppimisprosessi, jonka aikana yritys on luonut teknologiasta palveluliiketoimintaa verkostotoiminnan avulla.

Yrityksen perustajat olivat kehittäneet teknologisesti edistyksellisiä ratkaisuja erittäin suurten tietomäärien analysoimiseen, mutta ratkaisuille ei löytynyt asiakkaita. Haasteena oli täsmentää tarjottava palvelu, koska ohjelmistot soveltuisivat periaatteessa melkein mihin tahansa. Koska teknologia oli korkeatasoista, mutta markkinoille pääsyn ja palvelujen määrittämisen suhteen oli ongelmia, tuotteistamista päätettiin toteuttaa verkostoitumalla. *Data Rangersin* palveluista tehtiin moduuleja, joita voidaan liittää kumppaneiden tarjoamaan palvelupakettiin.

Verkostossa mukana olevien yritysten kesken suunniteltiin tavat liittää kunkin osuus palveluun. *Data Rangersin* rooli on tarjota teknologiaa ja asiantuntemusta joko palvelun integroituna osana ja/tai lisäpalveluna kumppaneille, jotka puolestaan hallitsevat asiakassegmentin tarpeet ja palvelun markkinoille viemisen. Verkostomaisen toiminnan etuna on se, että kumppanit moninkertaistavat pääsyn markkinoille. Haittapuolena on, että yritys on vain osa verkostoa eikä yksinään omista tarjottavaa palvelua tai tuotetta tai sen markkinaosuutta.

Verkostomaisen toiminnan haasteena oli suunnitella tehokas yhteistyömalli ja selkeät pelisäännöt. Tärkeää oli pystyä sovittamaan yhteen eri yritysten teknologiat ja sopia sisäinen työnjako selkeästi. Kumppaniyritysten piti tehdä yhdessä päätöksiä palvelun teknisen ja kaupallisen kehittämisen painopisteiden suhteen. Lisäksi piti laskea kunkin yrityksen osuus palvelun kustannuksista ja markkinoinnista, jonka perusteella sovittiin palvelun tuottojen jako. Tuotteistaminen on lisännyt yrityksen kassavirtaa ja tuonut uusia asiakkaita. Kumppanuuspalvelujen tuotteistaminen on myös auttanut *Data Rangersin* omien palvelujen kehittämisessä.

taa myös ostajaa esittelemään ja perustelevaan hankintaa omassa organisaatiossaan. Palvelun hinnoittelu muuttuu selkeämmäksi, kun palvelun lisäosat voidaan hinnoitella erikseen. Hinnasta

tinkivän asiakkaan voi ohjata riisumaan lisäpalvelujen määrää. Tällöin myydään vähemmän eikä halvemmalla, joten katteesta ei tarvitse tinkiä.

Esimerkki 6

Medivire Työterveyspalvelut Oy on valtakunnallinen työterveyspalveluihin keskittynyt palveluntarjoaja. Eräs syy palvelujen tuotteistamiseen Medivireessä oli halu kertoa asiakkaalle selkeästi, millaista palvelua yritys tarjoaa. Tämä toteutettiin ryhmittelemällä tarjotut palvelut palvelupaketeiksi, joiden sisältö ja toteutustapa on selkeästi määritelty. Esimerkiksi työterveystarkastuksien osalta asiakasyritys voi valita Perusvire- tai Supervire-paketin, jotka sisältävät mm. ennalta määritellyt laboratoriotutkimukset, terveysindeksitutkimukset, tietyn tuntimäärän työterveyshoitajien ja fysioterapeutin palveluja sekä työterveysraportin. Asiakkaalle tarjotaan erilaisia sopimusprofiileja, jotka määrittelevät ostettavan palvelukokonaisuuden laajuuden. Sopimusprofiiliin kuuluvat palvelut ja niiden sisältö on rakennettu sisään yrityksen tietojärjestelmiin, jotka osaltaan ohjaavat palvelun toteuttamista.

Tuotteistaminen on lisännyt tehokkuutta, kun aikaa ei tarvitse käyttää sen miettimiseen, mitä palveluja tietyn asiakkaan sopimukseen kuuluu. Tuotteistamisen avulla palvelun sisältö on helpommin ymmärrettävä. Asiakkaan ei enää tarvitse tietää, mitä tutkimuksia työterveyspalveluun olisi syytä sisällyttää, vaan työterveyshuollon asiantuntija voi selkokielellä esittää ja suositella asiakasyritykseen sopiva tutkimuksia ja toimenpiteitä. Mediviren kokemuksen mukaan palvelua on myös helpompi myydä, kun asiakkaalle voidaan selkeästi esittää, mitä palveluun kuuluu ja mitä se maksaa. Tuotteistamisen avulla palveluille on ollut mahdollista myös asettaa kiinteä hinta. Nämä tekijät lisäävät yrityksen kannattavuutta ja helpottavat asiakkaan ostamista.

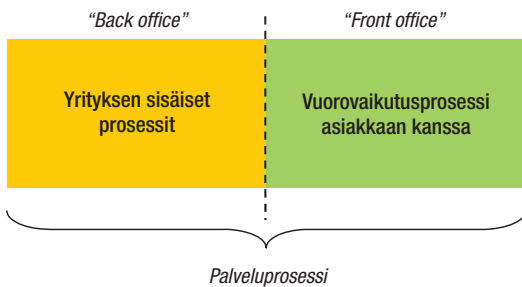
Esimerkki 7

Idean Research Oy on käyttäjälähtöisiä tuotekehityspalveluja tarjoava yritys, joka toimii tällä hetkellä Suomen lisäksi Kiinassa ja Iso-Britanniassa. Lähtökohtana Ideanin palvelujen tuotteistamiselle oli tiivis yhteistyö avainasiakkaiden kanssa ja kokonaiskuva markkinoiden tilanteesta. Palvelujen määrittely pohjautui ymmärrykseen asiakkaan omasta toiminnasta ja etsimistä hyödyistä. Ideanin tutkimus- ja suunnittelupalvelut on nimetty ja jaksotettu asiakkaan kielellä ja asiakkaiden prosessien mukaisesti, ja palvelun lopputulokset on määritelty asiakashyödyn näkökulmasta.

Ideanin kokemusten mukaan tiukka fokuusoituminen tiettyyn asiakassegmenttiin tai liiketoiminta-alueeseen on erittäin tärkeää kansainvälisillä markkinoilla toimittaessa. Kotimarkkinoilla palvelut voivat olla monille eri toimialoille ja moniin eri tilanteisiin soveltuvia, mutta kansainvälisillä markkinoilla, jossa kilpailu on huomattavasti tiukempaa, osaaminen ja toimintatavat on paketoitava ja määriteltävä selkeästi esimerkiksi prosessimallien ja dokumentaation avulla. Kansainvälisen toiminnan elinehto on myös kumppaniverkoston tehokas hyödyntäminen.

4.2 Palveluprosessi

Palvelun sisällön lisäksi on määriteltävä, miten palvelu tuotetaan ja toteutetaan. Toisin kuin tavaroiden tuotannossa, asiakas on yleensä mukana palvelun tuotantoprosessissa ja kuluttaa palvelun prosessin aikana – puhutaankin palvelun tuotanto- ja kulutusprosessista. Tässä oppaassa ”palveluprosessi” tarkoittaa sekä yrityksen sisällä että asiakasrajapinnassa tapahtuvia palvelun tuottamiseen liittyviä toimintoja (Kuva 8). Osa prosessista on asiakkaalle näkyvää ja osa ei.



Kuva 8. Palveluprosessi kokonaisuutena

Palveluprosessin määrittely kannattaa aloittaa kuvaamalla palvelun toteutusvaiheet mahdollisimman tarkasti. Palveluprosessin kuvaaminen auttaa selvittämään, ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen, missä vaiheessa ja kuinka pitkän ajan. Kun tunnetaan tietyn palvelun tuottamisessa tarvittavat resurssit, toimintaa voidaan suunnitella ja aikatauluttaa tehokkaammin ja palvelun tuottamisen kustannusvaikutuksia arvioida tarkemmin (Esimerkki 8).

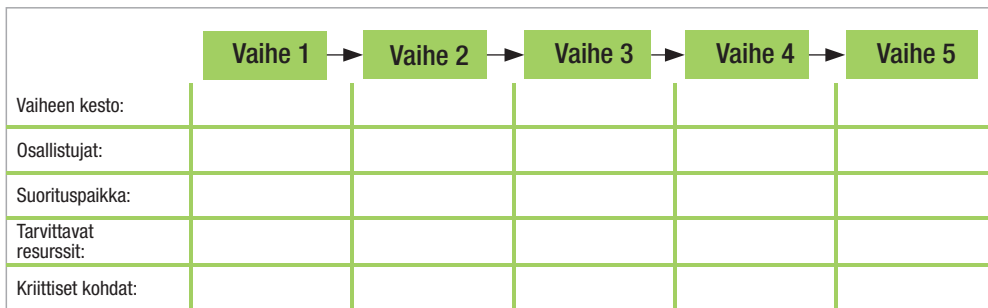
Palveluprosessi voidaan kuvata esim. yksinkertaisena toimintakaaviona, joka sisältää palvelun toteuttamiseen tarvittavat työvaiheet ja niihin osallistuvat henkilöt (Kuva 9). Kaavioon voidaan merkitä kunkin vaiheen keskimääräinen kestoai-ka, jolloin kaaviota voidaan käyttää mm. aikatauluttamisen apuvälineenä. Pääasia on, että prosessin kuvaamisen avulla ymmärretään kaikki palveluun tarvittavat työvaiheet ja kulutetut resurssit.

Palveluprosessiin liittyen on ainakin seuraavia asioita hyvä arvioida:

- Mistä työvaiheista palvelun tuottaminen koostuu?
- Missä järjestyksessä työvaiheet pitää tehdä?
- Ketkä osallistuvat eri vaiheisiin?
- Mitä työpanoksia ja muita resursseja (esim. teknologiat, menetelmät) tarvitaan eri vaiheissa?
- Ovatko jotkut työvaiheet yhteisiä eri palveluille?
- Miltä palveluprosessi näyttää asiakkaan näkökulmasta?
- Mitkä ovat prosessin kriittisiä kohtia? Onko prosessissa ”pullonkauloja”, jotka aiheuttavat viivästyksiä? Liittyykö asiakkaiden antama palaute juuri tiettyihin vaiheisiin palveluprosessissa?
- Mitä palvelun saatavuus ja toimitusaika merkitsevät asiakkaalle ja tuovatko ne asiakkaalle lisäarvoa?
- Vaatiiko palvelun toimittaminen suoraa kontaktia asiakkaiden ja yrityksen henkilökunnan, tilojen tai laitteiden välillä?
- Täytyykö asiakkaan tulla yrityksen tiloihin, vai voiko palvelun toteuttaa asiakkaan luona?
- Voiko palvelun toimittaa sähköisten tai muiden kanavien kautta?

Esimerkki 8

Morning Digital Oy:ssä tuotteistamisen kohteeksi valittiin palvelu, jota tehdään usealle asiakkaalle samankaltaisena toistuvana prosessina. Tuotteistamisprosessiin osallistuvat työntekijät pohtivat yhdessä, mitkä vaiheet ovat yhteisiä erilaisille toimeksiannoille ja miten ne on yleensä tapana toteuttaa. Tärkeää oli määritellä, millaisia samankaltaisia toimintatapoja tiimi aina toistaa, kauanko se kestää ja mitä se maksaa. Tuloksena syntyneelle ”SIMO”-multimediapalvelulle voidaan luvata kiinteä hinta ja toimitusaikataulu, koska palvelun toteuttamisen prosessi on selkeästi määriteltä.

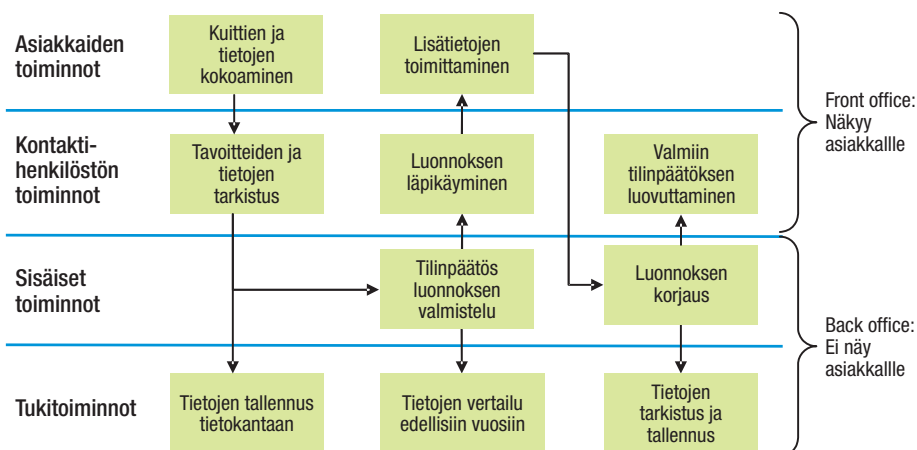


Kuva 9. Esimerkki palveluprosessin kuvaamisesta ja analysoimisesta

- Miten prosessi eroaa kilpailijoiden tarjoamista palveluista?
- Onko jokaiseen vaiheeseen kehitetty suunnitelmia, omaleimaisia ratkaisuja?

Kaavioon voidaan myös merkitä, missä palvelun vaiheessa asiakas on läsnä ja missä ei. Yrityksen tilojen ulkonäöllä ja sijainnilla ja henkilökunnan asiakaskohtamiseen liittyvillä taidoilla on merkitystä niissä vaiheissa, joissa asiakas on läsnä. Asiakas voi myös hoitaa tietyt palveluprosessin vaiheet teknologian välityksellä. Lisäksi kaaviosta tulisi käydä ilmi vaiheet, joiden toteuttamiseen osallistuu jokin kolmas osapuoli. Prosessikaavio muodostaa tällöin pohjan eri osapuolten yhteistyölle ja sen suunnittelemiselle ja aikatauluttamiselle.

Palveluprosessin vaiheet voidaan kuvata yksityiskohtaisemmin mm. blueprinting-menetelmän¹² avulla. Siinä prosessin vaiheet kuvataan visuaalisesti vuokaaviona, jossa erotetaan asiakkaalle näkyvät ("front office") toiminnot yrityksen sisäisistä ("back office") toiminnoista. Blueprinting-kaavio kuvaa kaikki palvelun vaiheet tarkasti ja objektiivisesti. Sen tarkoituksena on kiinnittää huomiota kehittämistä ja analysointia tarvitseviin vaiheisiin ja palvelun laadun kannalta kriittisiin kohtiin. Blueprinting on keino hajottaa koko palvelu osiin ja kuvata ne keinot, joilla kukin palvelun vaihe suoritetaan. Kaavion avulla voidaan hahmottaa, missä kohdin asiakkaan ja palveluntuottajan prosessit kohtaavat. Kuvassa 10 esitetään yksinkertaistettu kuvaus tilitoimiston palveluprosessista.



Kuva 10. Esimerkki tilitoimiston palvelun kuvaamisesta blueprinting-kaavion avulla¹³

¹² Esim. Fließ & Kleinaltenkamp (2004); Shostack (1984; 1987); Zeithaml ym. (2006)

¹³ Zeithaml ym. (2006), mukailtu

Blueprinting-analyysia voidaan soveltaa myös työtapojen ja toimintaohjeiden suunnitteluun.

Asiakasvuorovaikutuksen ja sisäisten toimintojen lisäksi tarvitaan myös palvelun tukitoimintoja kuten tietojen tallennusta ja tarkistusta sekä laskutusta. Tukitoiminnot eivät näy asiakkaalle, mutta niillä on suuri vaikutus palvelun sujuvuuteen, kustannuksiin ja lopputuloksen laadukkuuteen.

Palvelun määrittelyssä on siis kyse palvelun sisällön ja toteutustavan täsmäntämisestä ja systematisoimisesta yrityksen strategian ohjaamalla tavalla. Kaupan ketjukonseptit ovat esimerkkejä määritellyn palvelulupauksen tarkasta toteuttamisesta tuloksellisuuden saavuttamiseksi (Esimerkki 9).

Esimerkki 9

Kaupan ketjukonseptien strateginen määrittäminen

Kaupan alalla kilpailu kiristyy ja kansainvälistyy. Kilpailun kiristymisen seurauksena kotimaiset kaupan ryhmittymät ovat muuttaneet sisäistä työnjakoaan ja hakevat nyt kilpailukykyä ja kilpailuetua ketjuliiketoiminnalla. Tänä päivänä parhaiten menestyvätkin ne kaupan alan yritykset, joilla on vahva, kuluttajia kiinnostava ketjukonsepti ja joiden toiminta asiakasrajapinnassa noudattelee määrätietoisesti tämän ketjukonseptin määrittämiä.

Konseptin strategisessa määrittämisessä valitaan ketjun asiakaskohderyhmät, kilpailusegmentti, pääkilpailija ja ketjun asiakaslupaukset. Asiakaslupauksilla tarkoitetaan niitä keskeisimpiä asioita, joihin koko ketjun ja sen yksittäisten kauppojen toiminta ja vahvuudet perustuvat. Vastauksia etsitään seuraaviin kolmeen kysymykseen:

1. Mitkä ovat ne keskeisimmät syyt, joiden vuoksi asiakkaat valitsevat juuri tämän ketjun ja kaupan?
2. Mitkä ovat ne vahvuudet ja ylivoimatekijät, joilla pääkilpailija voidaan voittaa asiakkaiden ostosuosiossa?
3. Onko tekijöissä asiakkaiden arvostamaa erilaisuutta ja erottuvuutta, joiden avulla voidaan luoda pitkäaikaista asiakastyytyväisyyttä ja saada aikaan omasta konseptista ja ketjusta vahva, asiakkaiden tuntema ja arvostama brändi?

Konseptien määrittäminen on strategista, pitkälle tulevaisuuteen ulottuvaa suunnittelua ja johtamista. Toisaalta kyse on myös jatkuvasta ketjun toiminnan, kilpailukykyyn ja kilpailuetujen ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Ketjukonseptit eivät ole ikuisia, koska asiakkaiden tarpeet, arvostukset ja ostotottumukset sekä kilpailutilanteet muuttuvat. Kaupat myös kuluvat ja vanhenevat sekä fyysisesti että teknologisesti. Jos uudistamisessa myöhästyään ja ketjukonsepti menettää kiinnostavuuttaan ja samaan aikaan kilpailija pääsee edelle, kilpailijan saavuttaminen voi olla todella vaikeaa ja hidasta.

Ketjukonseptin strateginen määrittäminen antaa operatiivisille liiketoimintaprosesseille johdonmukaiset ja selkeät lähtökohdat. Tärkein tavoite on se, että asiakkaille näkyvät prosessit todella määritellään asiakaslähtöisesti, jolloin niillä lunastetaan asiakaslupaukset ja saavutetaan hyvä asiakkaiden tyytyväisyys jokaisen ketjun kaupan toimintaan ja siten koko ketjuun. Erityisesti ketjun kauppojen laadukas toiminta on asiakkuusprosesseissa ratkaisevaa. Kauppojen on oltava pieniä yksityiskohtia myöten määrittämisen mukaisesti toimivia ja hyvässä kunnossa. Jos tämä prosessien viimeinen lenkki asiakasrajapinnassa pettää, liiketoiminnassa ei voida saavuttaa tavoitteiden mukaista menestystä. Ketjukonsepti on siis tarkka vähittäiskaupan toimintaa koskeva suunnitelma, jonka laadukas ja kokonaisvaltainen toteuttaminen asiakaskohtaamisessa lisää asiakastyytyväisyyttä ja tehokkuutta ja sitä kautta tuloksellisuutta.

Lähde: Kautto, M. & Lindblom, A. (2004) KETJU – Kaupan ketjuliiketoiminta.

Lopuksi

Miten palvelu määritellään?

- Määrittele palvelun tarjoama hyöty asiakkaan näkökulmasta ja palvelulupaus hyödyn toimittamiseksi.
- Määrittele, mistä ydin-, tuki- ja lisäpalveluista palvelupaketti koostuu.
- Arvioi palvelun markkinapotentiaali, tuleva myyntivolyymi ja tärkeimmät kilpailijat.
- Laadi kuvaus palveluprosessista ja määrittele palvelun vaiheet, niihin osallistuvat tahot ja tarvittavat resurssit.
- Arvioi mahdollisuuksia hyödyntää kumppaneita palvelupaketin rakentamisessa.

5 Palvelun vakioiminen

Vakioiminen tarkoittaa palvelun tai palvelu-prosessin osien kehittämistä monistettavaksi tai toistettavaksi jonkin järjestelmällisen menetelmän tai teknologian avulla. Vakioituja osia voidaan toistaa usealle asiakkaalle samalla tavalla, jolloin palvelutuotannosta tulee tehokkaampaa, kannattavampaa ja tasalaatuisempaa. Vakioiminen voi kohdistua yhtäältä palvelutarjooman sisältöön tai toisaalta palvelun tuottamiseen ja kuluttamiseen liittyviin prosesseihin. Esimerkiksi vakuutus- tai pankkipalvelun sisältö on tarkkaan määriteltä jo sopimuksessa. Sen sijaan arkkitehtipalvelun sisältö ja lopputulos vaihtelevat aina toimeksiannon mukaan, mutta käytetyt toimintatavat, työkalut ja menetelmät voivat olla vakioituja.

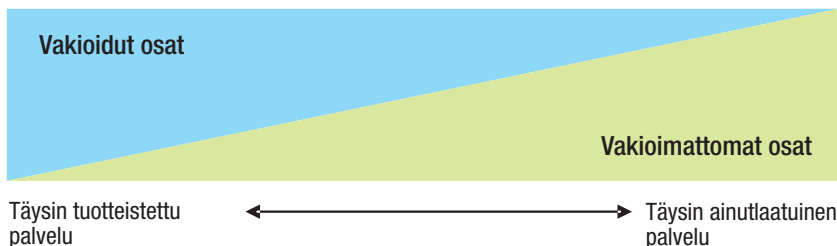
5.1 Tuotteistamisen asteet

Palvelun vakioitujen ja vakioimattomien osien suhde on yrityksen strateginen valinta. Vakioitujen ja räätälöityjen osien suhde vaihtelee eri palveluissa. Yhdessä ääripäässä on täysin ainutlaatuinen palvelu, joka ei sisällä mitään vakioituja elementtejä. Toisessa ääripäässä on täysin tuotteistettu palvelu, joka toteutuu aina samansisältöisenä (Kuva 11). Esimerkkinä ainutlaatuisesta palvelusta on konsultointiprojekti, jossa ratkaistaan täysin uudenlaista ongelmaa, johon ei ole käytettävissä mitään systemaattisia tai toistettavia työkaluja tai menetelmiä. Monet IT-pohjaiset palvelut taas ovat

täysin vakioituja, esimerkkinä www-pohjaiset tietokantapalvelut.

Palvelun luonteesta ja yrityksen liiketoimintastrategiasta riippuu, mikä tuotteistamisen aste on kannattavin. Suurin osa palveluja kehittävästä yrityksistä voi soveltaa tuotteistamista kahden ääripään väliltä. Olennaista on määritellä ja systematisoida palvelua niin, että se tukee asiakkaan kokemaa arvoa. Jos palvelu rakennetaan täysin vakioiduksi, on vähän mahdollisuuksia ottaa huomioon asiakkaiden yksilölliset tarpeet. Toisaalta on hidasta ja epäkannattavaa aloittaa palvelun suunnittelu joka asiakkaan kohdalla täysin alusta. Vakioinnin lisääminen voi olla järkevää silloin, kun asiakas arvostaa nopeutta ja kustannustehokkuutta ja asiakkaiden tarpeet ovat keskenään samankaltaisia. Palvelun räätälöityvyys on usein tärkeää silloin, kun asiakkaiden tarpeet ovat heterogeenisiä. Räätälöinti voi toimia myös erottumiskeinona, jos kilpailijoiden tarjoama on pitkälle vakioitu. Olennaista on sopeuttaa vakiointi oikealle tasolle.

Vakioiduista osista koostuvaan palveluun voi rakentaa joustavuutta jakamalla se itsenäisiin moduuleihin, joista asiakas voi koota haluamansa paketin. Modulaarisuutta voi toteuttaa tarjoamalla palvelun perusmallia, jota asiakas saa täydentää valitsemalla peruspalveluun sopivat liitännäispalvelut. Moduulit voidaan myös koota samaan pa-



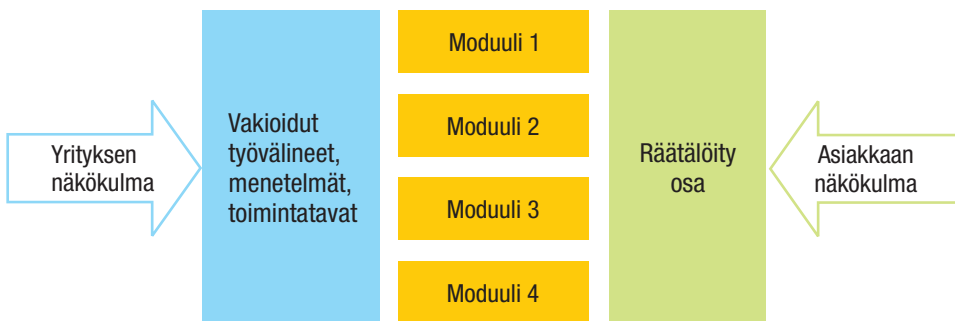
Kuva 11. Tuotteistamisen asteet

kettiin, josta asiakas voi karsia pois hänelle tarpeettomat osat. Modulaarisen palvelun hyötynä on joustavuus, nopeus ja kustannustehokkuus. Edellytyksenä on, että osat ovat itsenäisiä ja helposti yhdisteltäviä. Modulaarinen rakenne on keino massaräätälöidä palvelu: asiakas räätälöi valinnoillaan ostotilanteessa palvelun itselleen sopivaksi, mutta palvelu voidaan tuottaa standardoidun palvelun hinnalla.

Palvelu voi koostua myös vakioitujen osien, moduulien ja räätälöityjen osien yhdistelmästä (Kuva 12). Asiakkaat usein arvostavat räätälöityä palvelua, koska sen koetaan vastaavan paremmin asiakkaan yksilöllistä tarvetta. Asiakkaat arvostavat myös sitä, että aikaisemmin tehtyä työtä voidaan tehokkaasti hyödyntää heidän ongelmiansa rat-

kaisemisessa. Vakioidut menetelmät ja toimintatavat voivat siis viestiä asiantuntemuksesta ja kokemuksesta. Palvelun osittainen vakioiminen ei sulje pois räätälöintiä. Asiakas lähestyy palvelua räätälöidyn osan suunnalta, jolloin palvelun räätälöidyt osat korostuvat. Huomattavaa on, että vaikka menetelmät ja toimintatavat olisivat vakioituja, asiakkaalle palvelun tuloksena tarjottu ratkaisu voi silti olla ainutkertainen.

Esimerkki 10 havainnollistaa pitkälle vakioitua palvelua, jossa räätälöity osa on melko pieni. Esimerkissä 11 kuvatuissa rekrytointikonsultoinnin palveluissa räätälöity osa on taas melko suuri, ja vakiointi liittyy sisäisten työmenetelmien käyttöön ja palveluprosessin vaiheiden suunnitelmallisuuteen.



Kuva 12. Esimerkki modulaarisen palvelun rakenteesta¹⁴

Esimerkki 10

Morning Digital Oy on digitaalisen markkinointiviestinnän suunnittelutoimisto. Yrityksen kehittämä tuotteistettu palvelu ”SIMO” on myynnin tukena käytettävä multimediaesitys. Palvelun sisältö on etukäteen määritelty: jokainen SIMO sisältää intron, käyttöliittymän, myyntipuheen sekä vaihtoehtoisina moduuleina animaation, videon tai 10 havainnekuva tai piirrosta. Palvelun räätälöity osuus on myyntipuhe, joka laaditaan yhdessä asiakkaan kanssa. SIMO palvelun lopputuloksena syntyvät multimediaesitykset ovat aina erilaisia, mutta ne tuotetaan vakioitun muotoon.

¹⁴ Mukailtu Sipilän (1995) mallista

Esimerkki 11

JFP Executive Search on johdon rekrytointiin erikoistunut asiantuntijayritys. JFP:n pääpalvelut ovat keski- ja ylimmän johdon suorahaku sekä henkilöpotentiaalin arviointi (Management Audit) yrityksissä ja yhteisöissä. Molemmissa palveluissa prosessi on vakioitu: palvelun toteuttaminen noudattaa aina samoja vaiheita, jotka on kuvattu erittäin tarkasti yrityksen laatukäsikirjassa. Lisäksi käytetään vakioituja työkaluja kuten testausmenetelmiä. Kummassakin palvelussa räätälöity osuus on merkittävä. Suorahaussa räätälöinti tapahtuu ennen hakuprosessin alkua yrityksen tarpeiden ja tavoitteiden määrittelyn osalta. Raportointi prosessin aikana sekä sparraus ja seuranta prosessin jälkeen vaihtelevat paljonkin. Myös Management Audit -palvelun sisältö räätälöidään yrityksen tilanteen ja arvioinnin tavoitteiden mukaan.

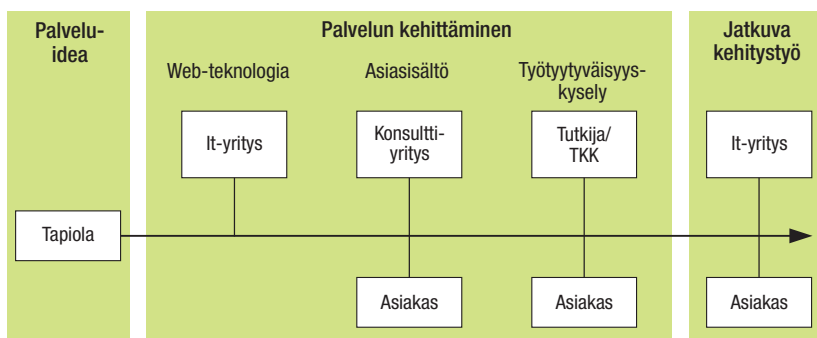
5.2 Vakioidut toimintatavat ja menetelmät

Vakioimisen työkaluna käytetään jotain teknologista ratkaisua tai muuta systemaattista menetelmää. Tavoitteena on suunnitella ja mallintaa palvelun vaiheet ja toimintatavat niin, että palveluprosessia tai joitakin sen osia voidaan toteuttaa asiakkaalta toiselle samalla tavalla. Tämä lisää tehokkuutta ja laatua ja vähentää palvelun henki-

lösidonnaisuutta. Menetelmä voi pohjautua esimerkiksi toimintaohjeisiin tai -tapoihin, tiedonkäsitteelyyn, tietokantoihin ja tietojärjestelmiin, viestintäteknologian käyttöön tai vakioituihin työvälineisiin (esimerkiksi analyysi-, suunnittelu- tai arviointimenetelmät). Vakioimiseen käytettäviä teknologioita ja menetelmiä ei tarvitse välttämättä kehittää itse yrityksen sisällä, vaan niitä voi ostaa myös ulkoapäin (Esimerkki 12). Olennaista eivät ole teknologia ja menetelmät sinänsä, vaan niiden palveluun tuoma lisäarvo.

Esimerkki 12

Eläke-Tapiola halusi kehittää internetissä tarjottavan työhyvinvointiin liittyvän palvelun, jota asiakkaat voisivat itse hyödyntää. Idean pohjalta syntyi eTyky-palvelu. Web-tekniikan toteutukseen valittiin it-yritys, josta tuli vakituinen kumppani palvelun tuottamiseen. Palvelun asiantuntijasisällön tuottaminen tehtiin yhteistyössä konsulttiyrityksen kanssa ja käytettävyyttä ja sisältöä testattiin yhdessä asiakkaan kanssa. Palveluun kuuluva työtyytyväisyystutkimuksen kehitystuki tilattiin Teknillisen korkeakoulun tutkijalta, ja kysely testattiin Tapiolan asiakkaiden kanssa. Jatkuvaa ylläpito- ja kehitystyötä tehdään yhteistyössä it-yrityksen kanssa asiakkailta tulevien parannusehdotusten pohjalta. Tarkoituksena on alihankkia jatkossakin asiantuntijasisältöä ulkopuolisilta asiantuntijoilta ja auttaa yrityksiä oppimaan hyviä käytäntöjä toisiltaan.



Monistettavuuden rakentaminen vaatii joskus dokumentoitua tietoa pitkältä aikaväliltä. Aluksi dokumentointi tuottaa lisätyötä. Kun perustyo on tehty, hyödynnettävät tietovarannot alkavat säästää aikaa ja resursseja. Systemaattinen tiedon kartuttaminen muuttaa yrityksen strategista osaamista siirrettävään ja monistettavaan muotoon. Tuloksena voi olla esimerkiksi erilaisia analyysimenetelmiä ja työtapoja, joita hiotaan jatkuvasti paremmiksi asiakastyön kautta. Myös hinnoittelu ja kannattavuuslaskelmat tarkentuvat, kun erilaisten työvaiheiden kestoista ja vaadituista resursseista on tietoa pitkältä aikaväliltä.

Tieto voidaan järjestää esimerkiksi asiakas-, substanssi- tai menetelmätietokantoihin. Tietovarannot eivät välttämättä ole numeerisia tilastoja, vaan dokumentoitua tietoa, joka on helposti saatavissa. Vakioiminen voi liittyä esimerkiksi tietojen muotoon, sisältöön, prosessointiin tai saavutettavuuteen. Kootut tietovarannot voivat myös luoda mahdollisuuksia rakentaa aivan uusia palveluita. Esimerkki 13 esittelee erään vakiointiin perustuvan liiketoimintamallin.

Vakioiminen tehostaa yrityksen sisäistä työnjakoa. Tämä on tärkeää erityisesti osaamisintensivisissä yrityksissä – kokeneiden asiantuntijoiden työaika pitäisi keskittää asiantuntemusta vaativiin

tehtäviin. Kun vakioitavissa olevien vaiheiden suorittaminen tehostuu ja nopeutuu, rutiininomaisiin tehtäviin kuluu vähemmän aikaa ja pystytään panostamaan tehtäviin, jotka todella vaativat räätälöintiä¹⁵.

Toimintatapojen vakioimisesta seuraa myös se merkittävä etu, että palvelun tulosten ennustettavuus paranee. Kun palvelu tuotetaan tietyn toimintatavan tai menetelmän mukaan, saadaan vertailukelpoista tietoa ja hyvä käsitys siitä, mitä tuloksia asiakkaalle on odotettavissa. Näin voidaan antaa asiakkaalle suhteellisen luotettava arvio palvelun tuloksellisuudesta, mikä puolestaan alentaa asiakkaan kokemaa riskiä ja parantaa palvelun laatua. Käsitys palvelun tuloksellisuudesta mahdollistaa myös kannattavan success fee -hinnoittelun (ks. Luku 7).

Palvelun vakioimista voidaan suunnitella esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla:

- Voiko palvelun jakaa monistettaviin moduuleihin?
- Onko palvelulla yhteisiä osia muiden palvelujen kanssa?
- Mihin samankaltaisina toistuviin vaiheisiin palveluprosessin voi jakaa?
- Millä menetelmillä eri vaiheita voitaisiin tehostaa ja parantaa?

Esimerkki 13

KTI Kiinteistötiedon tarjoamat informaatio- ja benchmarking-palvelut perustuvat laajoihin, systemaattisesti kerättyihin ja ylläpidettyihin tietokantoihin kiinteistömarkkinoiden eri muuttujista, mm. vuokrista, ylläpitokustannuksista sekä kiinteistösisjoitusten tuotoista. Tietokantojen pohjalta julkaistaan myös merkittävä määrä markkinoiden kehitystä kuvaavia indeksejä ja tunnuslukuja.

Kun asiakas tilaa benchmarking-palvelun, hän sitoutuu toimittamaan yritykselle omasta kiinteistökannastaan palvelun tuottamiseen tarvittavat tiedot. KTI tuottaa tietokantojensa avulla analyysin siitä, kuinka asiakas menestyy tutkitun aiheen osalta soveltuviin vertailuryhmiin nähden. Samalla yrityksen oma tietovaranto karttuu jatkuvasti. Olennaista vertailukelpoisen tiedon saamiseen on se, että tietosisäلتöjen määrittelyt sekä tiedonkeruun ja analyysin menetelmät on vakioitu.

15 Sipilä (1995)

- Mihin teknologioihin tai menetelmiin monistaminen perustuu?
- Miten teknologioiden ja menetelmien käyttö tuo kilpailuetua?
- Mitä osaamista monistettavuuden rakentamiseen tarvitaan?
- Kannattaako osaamista lisätä yrityksen sisällä vai ostaa ulkopuolelta?

Kun palvelu toteutetaan aina ennalta määritellyllä tavalla, palvelun laatuvaihtelut vähenevät. Palveluprosessin suunnitelmallisuus on usein edellytys palvelun seurannalle ja johtamiselle. Varsinkin hajautetussa organisaatiossa yhtenäiset termit, käytännöt ja toimintatavat ovat välttämättömiä kokonaisuuden johtamisen kannalta (Esimerkit 14 ja 15). Vakioidut termit ja toimintatavat ovat tärkeitä myös yhtenäisen palvelubrändin rakentamisen kannalta.

Esimerkki 14

Medivire Työterveyspalvelut Oy:ssä tuotteistamista pidetään edellytyksenä tasalaatuisen palvelun tarjoamiseen eri toimipisteissä. Medivireellä on yli 50 toimipistettä 43 paikkakunnalla, ja myös valtaosa asiakkaista toimii usealla paikkakunnalla ja käyttää siis eri toimipisteiden työterveyspalveluja. Ilman yhtenäisiä ja sovittuja käytäntöjä ja toimintatapoja ei voitaisi tarjota tasalaatuista palvelua joka paikkakunnalla. Myös tehokas raportointi ja seuranta edellyttää, että seurattavat asiat on kirjattu yhtenäisesti eri toimipaikoissa.

Tuotteistamisen avulla on luotu valikoima vakioituja toimintatapoja ja tietokantoja, joista etsitään kullekin asiakkaalle sopiva malli. Tietyn yrityksen palvelu toteutetaan aina samalla tavalla jokaisessa toimipisteessä, jolloin asiakasyritys voi tarjota henkilöstölleen tasalaatuista palvelua ja saa vertailukelpoista tietoa. Tämä tukee asiakasyritysten henkilöstöpolitiikan yhtenäisyyttä ja laadukkuutta. Kun palvelu toteutetaan samansisältöisenä ja samalla tavalla, asiakasyrityksen työterveystilanteen mittaaminen ja seuraaminen helpottuu myös pitkällä aikavälillä.

Esimerkki 15

Sampo Pankin kokemuksen mukaan palvelun laatu on tuotteistamisen myötä yhdenmukaistunut. Laadun yhdenmukaistuminen on puolestaan johtanut asiakasyytyväisyyden ja -pysyvyyden paranemiseen, parempaan myyntitulokseen ja tehokkuuteen. Tuotteistaminen on tehnyt asiakaspalvelusta johdettavan prosessin. Jos kaikki asiakkaiden kanssa tekemisissä olevat työntekijät toimivat omalla tavaltaan, ja yrityksen eri yksiköiltä puuttuu yhteinen kieli, toimintatapa ja mittarit, palvelua ei voida johtaa muuten kuin tuloksen kautta. Kun toimintatavat ovat yhtenäiset ja järjestelmään kirjautuu tieto jokaisen asiakaskohtaamisen sisällöstä, saadaan tosiasiatietoa palvelunkehittämisen ja ohjaamisen perusteeksi. Tämä tieto on auttanut myyntiyötä, asiakaspalvelua ja henkilöstön kehittämistä. Kun seuranta ulottuu yksilötasolle, se nostaa yksilön arvostusta ja motivoi paremmin. Tuotteistamisen avulla nähdään tulokselliseen suoritukseen johtaneet tekijät.

5.3 Asiakaskohtaamisen systematisoiminen ja tehostaminen

Myös asiakaskohtaamista voidaan mallintaa ja vakioida niin, että siinä sovelletaan valmiiksi suunniteltuja toimintatapoja ja menetelmiä. Erilaisissa palveluissa voidaan kohtuullisen tarkasti määrittellä, miten asiakas otetaan vastaan, mitä asioita hänen kanssaan käydään läpi, miten jatko-toimenpiteistä sovitaan ja miten ongelmatilanteissa toimitaan. Vaikka asiakkaan kohtaaminen on aina ainutlaatuista ja erilaista, asiakkaan kanssa läpikäytäviä asioita ja myynnin tukivälineitä kannattaa huolellisesti suunnitella etukäteen. Vakioinnin tuloksena voi olla valikoima eri tilanteisiin suunniteltuja malleja, joiden mukaan erilaisten asiakkaiden kanssa toimitaan.

Asiakaskohtaamisissa syntyy arvokasta tietoa asiakkaista, heidän tarpeistaan ja ostokäyttäytymisestäään. Ei riitä, että yksittäinen asiakaspalvelutilanne hoidetaan hyvin – on myös välttämätöntä siirtää syntynyt tieto eteenpäin, jotta koko organisaation asiakashallintaa voidaan kehittää. Asiakaspalvelun vakioiminen ja järjestelmällisten me-

netelmien käyttö on edellytys asiakaskohtaamisen johtamiselle ja seurannalle. Kun kaikki asiakaskontaktissa olevat työntekijät noudattavat samoja toimintatapoja ja asiakastyö kirjautuu tietojärjestelmiin, asiakkuuksiin liittyvä tieto siirtyy yksittäiseltä myyjältä koko organisaation tasolle. Asiakastietokantojen avulla varmistetaan, että tieto asiakkaasta ja tämän aiemmista asioinneista on käyttövalmiina, vaikka palvelun toteuttaja olisi vaihtunut. Esimerkki 16 kuvaa Sampo Pankin kokemuksia palveluprosessin tuotteistamisesta.

Asiakkaan kanssa viestiminen voidaan tehdä helpoksi ja nopeaksi erilaisten automatisoitujen asiointi- ja palautekanavien avulla. Niiden avulla asiakkaan yhteydenottoon reagoidaan aina nopeasti. Teknologiapohjaiset itsepalvelumenetelmät ovat pisimmälle vietyä asiakaskohtaamisen vakiointia. Esimerkiksi verkkopankki tai lentolippujen ostaminen internet-palvelun kautta ovat täysin vakioituja asiakaskohtaamisia.

On tärkeää, että itsepalvelumenetelmät ja muut asiakaskanavat suunnitellaan asiakkaan eikä teknologian ehdoilla. Palveluntuottamista avustavat menetelmät eivät ole itseisarvo vaan ainoastaan väline mahdollisimman tehokkaan, laadukkaan ja

Esimerkki 16

Sampo Pankin Oma Talousarvio -palvelun toteuttamista yhdenmukaistamaan rakennettiin fyysinen työväline verkkoon. Vakioidun työvälineen avulla asiakaspalveluhenkilökunta käy järjestelmällisesti suunnitellut asiat läpi kaikkien asiakkaiden kanssa. Tarkasteltavat teemat, tavat keskustella niistä ja apuvälineet suunnitelmien tekoon on vakioitu, ja niitä sovelletaan yksittäisen asiakkaan tarpeiden mukaan.

Tuotteistamisella tuetaan myös vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Asiakas voi esimerkiksi varata tapaamisajan verkon kautta. Asiakaskohtaamisen tueksi on mallinnettu hyvä tapa kohdata asiakas ja suunniteltu asiakaskohtaaminen vaiheelta.

Keskeinen tuotteistamista seurannut etu on se, että asiakaskohtaamisissa syntyvä ”hiljainen” tieto saadaan koko organisaation käyttöön. Jos kukin myyjä toimii eri tavoin, yritykselle siirtyy tieto vain syntyneistä sopimuksista, mutta ei erilaisiin päätöksiin johtavista syistä. Tuotteistamisen myötä asiakaskohtaamiset täytyy suunnitella ja niitä voi seurata. Järjestelmään kirjautuu, mistä asiakkaan kanssa on puhuttu ja mikä on hänen tilanteessaan tärkeää. Näin saadaan arvokas tieto asiakkuuksista koko organisaation käyttöön ja voidaan suunnitella asiakkuuksien hallintaa pitkällä aikavälillä.

asiakaslähtöisen palvelun toteuttamiseen. Usein menetelmien kannattaa olla jopa asiakkaalle näkymättömiä¹⁶.

Palveluprosessin suunnittelussa täytyy ottaa huomioon myös asiakkaan halukkuus ja kyky osallistua palvelun tuotantoon. Asiakkaan osallistumisen taso ja luonne voidaan nähdä jopa yrityksen strategisena päätöksenä, joka voi vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen, kilpailukykyyn, palvelun laatuun ja asiakastytyväisyyteen¹⁷. Joskus asiakkaalta vaadittava panos on melko vaativa ja sillä on draamaattinen vaikutus palvelun laatuun. Esimerkiksi konsultin määritelmä tai lääkärin diagnoosi asiakkaan ongelmasta ja ehdotukset sen ratkaisemiseksi ovat riippuvaisia siitä, miten tarkkaa ja oikeaa tietoa asiakas kykenee antamaan. Yrityksen kannattaa siis auttaa asiakasta osallistumaan palvelun toteuttamiseen mahdollisimman tehokkaasti.

Ensimmäiseksi yrityksen kannattaa määrittellä, kuinka paljon ja millä tavalla asiakkaan halutaan osallistuvan¹⁸. Asiakkaiden osallistumista voidaan tehostaa varmistamalla, että asiakkaalla on oikea käsitys siitä, mitä hänen pitäisi tehdä ja miten. Asiakkailta edellytetyt roolit ja vastuut tulisi sisällyttää selvästi yrityksen viestintään, ohjeisiin, tarjouksiin jne. Joskus on tarpeen opastaa

asiakkaita myös sen suhteen, miten heidän edellytetään toimivan. Asiakkaiden osallistumisen edellytys on se, että he ovat siihen motivoituneita (Esimerkki 17). Tehokasta osallistumista voi edistää myös palkitsemisen avulla: esimerkiksi tilitoimisto voi tarjota alennusta asiakkaille, jotka suorittavat tietyt toimenpiteet itse.

Lopuksi

Miten palvelua voidaan vakioida?

- Arvioi, mikä vakioinnin aste on optimaalinen.
- Erotta palvelun vakioitavissa olevat ja rääätälöimistä vaativat osat ja vaiheet.
- Kerää tietoa toimintatapojen ja menetelmien vakioimiseksi.
- Suunnittele vakiointiin käytettävät menetelmät.
- Tuota apuvälineitä tukemaan vuorovaikutusta asiakkaan kanssa.
- Määritä asiakkaan rooli palvelun toteutuksessa ja auta asiakasta toimimaan roolin mukaisesti.
- Arvioi, tarvitaanko vakiointiin ulkopuolista osaamista.

Esimerkki 17

Eläke-Tapiolan asiakasyritysten työhyvinvointia tukevan eTyky-palvelun tavoitteena on, että asiakkaista tulee palvelun käytössä ja työhyvinvoinnin kehittämisessä mahdollisimman itseohjautuvia. Tapiola pyrkii opastamaan ja kouluttamaan palvelun käyttöönottavia yrityksiä niin, että vastuu työhyvinvoinnista on asiakasyrityksen sisällä ja asiakkaat sitoutuvat jatkuvaan kehittämistyöhön. Aluksi palvelua käytetään Tapiolan konsulttien avustuksella, mutta vähitellen pyritään siihen, että asiakasyritys pystyy itsenäisesti toteuttamaan työtyytyväisyyskyselynsä, tulkitsemaan ne ja tekemään niihin pohjautuvan työhyvinvointisuunnitelman. Saatujen kokemusten mukaan asiakkaat pitää vakuuttaa asian hyödystä ja tärkeydestä, ennen kuin he osallistuvat tehokkaasti. Asiakkaalle tärkein asia ei ole palvelun takana oleva teknologia, vaan se hyöty, jonka asiakas saa työkalusta oman henkilöstönsä hallintaan ja sitä kautta liiketoimintaansa.

16 Fisk ym. (2004)

17 Bitner ym. (1997); Lengnick-Hall (1997); Zeithaml ym. (2006)

18 Zeithaml ym. (2006)

6 Palvelun konkretisointi

Tärkeä osa tuotteistamista on yhtenäistää ja konkretisoida palvelusta viestimistä asiakasrajapinnassa. Tavoitteena on tehdä palvelusta uskottava, erottumiskykyinen ja helposti ymmärrettävä.

Tuotteistetulle palvelulle voidaan antaa nimi ja suunnitella omaleimainen ilme. Brändi (brand) tarkoittaa tuotemerkkiä tai tuotenimeä. Brändi voidaan määritellä ryhmäksi arvoja, jotka lupaa tietyn palvelukokonaisuuden: se on asiakkaan mielikuva tuotteen tai palvelun identiteetistä. Brändien luomiseen pyritään, koska se lisää asiakaskokemusta ja helpottaa myyntiä. Asiakas saa merkkituotteesta tai -palvelusta lisäarvoa ja on valmis maksamaan siitä paremman hinnan.

Vahvan brändin rakentamisen edellytys on, että tuotetta tai palvelua koskevat viestit ovat yhdenmukaisia. Palvelubrändin kehittämisen haasteena on kuitenkin palvelujen monimuotoisuus ja prosessimaisuus. Jokainen vuorovaikutustilanne asiakkaan kanssa on viesti palvelubrändin ominaisuuksista. Jos palvelu toteutetaan vaihtelevilla

tavoilla, ei yhtenäisen viestin luominen onnistu. Yhtenäisen yrityskuvan ja palvelubrändin rakentamisen kannalta on tärkeää, että asiakaskontaktissa oleva henkilöstö viestii täsmällisesti ja yhdenmukaisesti yrityksen palvelutarjoomasta kokonaisuutena sekä yksittäisten palvelujen sisällöstä ja toteuttamisesta. Palvelun määrittely ja systemaattinen toteuttaminen on siis keskeistä palvelubrändin luomisessa.

Palvelulupausta voidaan tukea rakentamalla aineellisia elementtejä osaksi palvelua. Konkretisointi tarkoittaa keinoja viestiä aineettoman palvelun sisällöstä ja laadusta asiakkaalle erilaisten näkyvien todisteiden avulla¹⁹. Kun varsinaisen palvelun laadun arviointi on vaikeaa, asiakas voi perustaa laatuun liittyvät odotuksensa ja mielikuvansa palvelun näkyviin elementteihin. Konkreettiset elementit auttavat asiakasta arvioimaan palvelun sisältöä ja laatua ja siten helpottavat palvelun ostamista. Konkretisointi myös auttaa palvelun myymistä, kun asiakkaalle voidaan näyttää ja esitellä jotain käsinkosketeltavaa (Esimerkki 18).

Esimerkki 18

Morning Digital Oy:n tuotteistama palvelu "Simo – Myyjän paras multimedia" on myynnin tukena käytettävä multimediaesitys. Palvelua konkretisointiin antamalla sille nimi ja selkeä määritelmä sisällöstä. Simo-palvelulle luvataan kiinteä kahden viikon toimitusaika ja kiinteä hinta. Palvelun esitelymateriaalissa toistuu sen keskeistä hyötyä viestivä kuva ja iskulause "Älä selitä!"

Palvelupakettia symboloimaan laadittiin konkreettinen myyntipakkaus, joka rikkoo jään myyntitilanteessa.



19 Esim. Sipilä (1995)

Palvelusta voidaan tehdä aineellisempi erilaisten keinojen avulla:

- Esitteiden sekä muiden painotuotteiden ja tukimateriaalien avulla voidaan kertoa palvelun sisällöstä, käyttötarkoituksesta ja toteuttamistavasta. Sen lisäksi ne viestivät palvelun imagosta ja laadusta. Selkeän esittelymateriaalin tekeminen edellyttää, että palvelutarjoama on hyvin määritelty.
- Palvelun lopputulosten esittely on usein mahdollista, vaikka palveluprosessi olisikin aineeton. Esimerkiksi arkkitehti- ja mainostoimistopalveluissa asiakkaalle voidaan esitellä työnäytteitä toteutetuista projekteista.
- Näyte palvelusta on hyvä tapa konkretisoida palvelua varsinkin, kun palvelun lopputulos on pitkälti aineeton. Asiakkaalle voidaan esimerkiksi tarjota mahdollisuutta osallistua yhden päivän koulutustilaisuuteen ennen koko koulutusohjelman ostamista.
- Palveluun liitetyt tavarat kuten mapit, raportit, piirustukset ja kurssitodistukset toimivat aineettoman palvelun symboleina.
- Palvelun toteuttamisen ympäristö antaa vihjeitä ja viestejä palvelun laadusta. Tilojen ulkonäkö, henkilökunnan pukeutuminen ja erilaiset koneet ja laitteet luovat mielikuvaa yrityksestä ja sen tarjoamista palveluista.
- Referenssit ovat etenkin osaamisintensiivisissä yrityksissä käytetty konkretisointikeino. Asiakkaiden listaaminen ja kuvaukset toteutetuista projekteista antavat uusille asiakkaille mielikuvan yrityksen ja palvelun laadusta ja tuloksellisuudesta. Myös toteutettujen asiakas-tyytyväisyyskyselyjen myönteisiä tuloksia voidaan käyttää suosituksena.
- Patentit, sertifikaatit, auktorisoinnit ja palkinnot viestivät osaamisen tasosta ja palvelun laadusta.

- Takuun antaminen on vahva tapa viestiä palvelun laadusta ja se laskee asiakkaan kokemaa riskiä. Ennen kuin tyytyväisyystakuuta voi tarjota, on oltava hyvin selvillä asiakkaiden odotuksista ja siitä, vastaako palvelu odotuksia. Kun palvelu on määrittelyn ja vakioimisen avulla saatu tasalaatuisemmaksi ja sen odotetut tulokset ovat hyvin selvillä, takuun antaminen tulee riskittömämmäksi yritykselle.

Lopuksi

Miten palvelua konkretisoidaan?

- Varmista, että kaikki yrityksessä viestivät palveluista yhtenäisesti.
- Tarkenna, mitä palvelun aineellisilla elementeillä halutaan viestiä palvelun sisällöstä ja laadusta.
- Varmista, että viestintä asettaa asiakkaiden odotukset oikealle tasolle.
- Suunnittele myynnin tueksi esitteitä tms. painotuotteita, jotka kertovat palvelun sisällöstä ja toteuttamistavasta.
- Suunnittele, millaisia konkreettisia tavaroita aineettoman palveluun voisi liittää.
- Konkretisoi palvelun lopputulosta esimerkiksi työnäytteiden tai referenssien avulla.
- Konkretisoi yrityksen osaamista ja luotettavuutta esimerkiksi sertifikaattien, palkintojen tai takuun avulla.

7 Palvelun hinnoittelu

Palvelun hinta on paitsi yksi merkittävimmistä yrityksen kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä, myös keskeinen viesti palvelun laadusta. Yksittäisten hinnoitteluratkaisujen vaikutusta yrityksen imagoon ja kannattavuuteen pitkällä tähtäimellä ei kannata aliarvioida. Palvelun määrittelyn ja vakioinnin avulla voidaan tehostaa hinnoittelua ja parantaa palvelujen kannattavuutta. Toisaalta selkeä hinnoittelu konkretisoi palvelutarjoomaa asiakkaan silmissä: asiakkaalle voidaan kertoa, mitä hän saa ja mitä se maksaa.

Yritysten kokemuksia tuotteistamisen vaikutuksista hinnoitteluun ja kannattavuuteen:

- ”Tuotteistamisen avulla tuli parempi käsitys hinnoittelusta.”
- ”Pystytään kertomaan, mistä tulos muodostuu.”
- ”Tuotteistaminen mahdollistaa kiintohinnoittelun.”
- ”Tuotteistamisen avulla on voitu tehdä hintadifferointia.”
- ”Tuotteistamisen avulla saatiin nostettua katteita ja parannettua palvelun kannattavuutta.”
- ”Tuotteistettu palvelu voidaan hinnoitella selkeästi.”

7.1 Hinnoittelun vaiheet

Vaikka hinnoittelun yhtenä perusteena tulee olla tarkat laskelmat palvelun tuottamisen kustannuksista, hinnoittelu ei ole suoraviivaista kaavan soveltamista, vaan se voi olla hyvinkin luovaa. Palvelun hinnoittelussa tarkastellaan yleensä seuraavia asioita:

Palvelun markkinatilanne toimii perustana hinnoittelupäätöksille. Hinnan tulee olla sellainen,

että yritys voi saavuttaa taloudelliset ja muut tavoitteensa sekä menestyä kilpailussa muiden palveluiden kanssa. Keskeisiä arvioitavia asioita ovat palvelun kysyntä ja menekki, palvelun asiakkaalle tuoma lisäarvo sekä asiakkaiden odotukset palvelun hinnan suhteen.

Palvelun tuottamisen kustannukset ovat hinnoittelun perusta, vaikka palveluja ei kustannusperusteisesti hinnoiteltaisikaan. Näin voidaan varmistaa palvelun kannattavuus ja taloudellisuus. Tuotteistaminen helpottaa palvelun kustannusten erittelyä. Esimerkiksi palveluprosessin kuvaaminen auttaa arvioimaan palveluun käytettävää työtä ja muita resursseja.

Useimmissa tapauksissa molemmat tekijät (markkinat ja kustannukset) vaikuttavat hinnoitteluun. Palvelun tuottamisen todelliset kustannukset muodostavat käytännössä hinnan alarajan, ja markkinat sekä kysyntä puolestaan hinnan ylärajan. Palvelun todelliset kustannukset on siis tunnettava, mutta niiden ei tarvitse sanella hinnoittelua. Markkinaperusteisen hinnoittelun pohjana on kilpailutilanne ja/tai kysyntä. Kilpailuperusteisessa hinnoittelussa palvelun hinta suhteutetaan kilpailijoiden hintoihin. Mitä ainutlaatuisempia palveluja yritys tarjoaa, sitä vähemmän merkitystä kilpailijoiden hinnoilla on. Alan yleinen hintataso on kuitenkin tärkeää tietää, kun asemoidaan oma yritys ja palvelu markkinoille. Kysyntäperusteisessa hinnoittelussa palvelusta laskutetaan sen mukaan, mitä asiakas on valmis siitä maksamaan. Hinnat siis asetetaan vastaamaan sitä arvoa, mikä palvelulla on asiakkaalle. Kysyntäperusteisen hinnoittelun avulla voidaan ottaa huomioon erilaisten asiakkaiden odotukset ja arvostukset.

Hinnoittelumenetelmät voidaan jakaa neljään ryhmään keskeisimmän hinnoittelutekijän mukaisesti²⁰:

- Tuotosperusteinen hinnoittelu, jossa asiakas maksaa palvelun tuotoksesta kiinteän hinnan.
- Resurssipohjainen hinnoittelu, joissa hinnat perustuvat palveluun käytettyyn aikaan tai veloitukseen varatusta henkilö-, tila- tai laitekapasiteetista.
- Hyöty- ja arvoperusteinen hinnoittelu, jossa hinta määräytyy asiakkaan palvelusta saaman hyödyn mukaan ("success fee").
- Käyttöoikeusperusteinen hinnoittelu, jossa asiakkaalle myydään jokin käyttöoikeus.

Hinnoittelun ei tarvitse perustua vain yhteen hinnoittelutapaan, vaan eri tapoja voidaan yhdistellä.

Kannattavuuden arviointi ja seuranta on tärkeä osa hinnoitteluprosessia. Kannattavuutta voidaan tarkastella kokonaistuotosten ja -kustannusten tasolla. Luonnollisesti hinnoittelun onnistumista tulee arvioida ja muuttaa aina tarpeen mukaan.

Hinnoittelupäätösten tueksi kannattaa pohtia ainakin seuraavia kysymyksiä:

- Mitkä ovat hinnoittelun tavoitteet ja päämäärät?
- Minkälaisia asiakkaita hinnoittelun perusteella tavoitellaan?
- Kuinka ainutlaatuisia arvoja palvelu tuottaa asiakkaalle verrattuna kilpailijoiden palveluihin?
- Mitä asiakas on valmis maksamaan palvelusta?
- Millaista mielikuvaa palvelun hinnalla halutaan luoda?
- Mitkä ovat hinnoittelun pääperusteet?
- Mitkä ovat keskeisimmät hinnoittelutavat?
- Miten hinnat poikkeavat toisistaan eri asiakasryhmissä tai uuden palvelun lanseerauksessa?

7.2 Tuotteistamisen vaikutus hinnoitteluun

Hinnoitteluperusteita ja -tapoja valitessa kannattaa palvelun hintaa pohtia asiakkaan näkökulmasta. Asiakas ei välitä siitä, paljonko palvelu tulee tuottajalle maksamaan. Sen sijaan asiakas vertaa hintaa palvelusta saamaansa hyötyyn ja markkinoilla oleviin kilpaileviin palveluihin.

Asiakkaan näkökulmasta palvelujen hinnan arviointiin liittyy monia erityispiirteitä²¹:

- Palvelun hintaan liittyy usein suurempi riski. Varsinkin asiantuntijapalvelun ostaminen voi olla asiakkaan mielestä hankalaa, koska on vaikeaa arvioida, mitä palvelu tulee lopulta maksamaan ja mitä hyötyä palvelusta todella saa.
- Palvelujen hintoja on vaikeampi vertailla.
- Palvelun ostamiseen ja kuluttamiseen liittyy myös ei-rahallisia kustannuksia kuten aikaa ja vaivannäköä.
- Palvelun hinta on usein tärkein signaali sen arvosta ja laadusta.

Tuotteistamisella on vaikutuksia näihin asiakkaiden kokemuksiin hinnoittelun erityispiirteisiin. Tuotteistaminen laskee palvelun ostamiseen liittyvää riskiä, koska palvelun odotetut hyödyt ja hinta voidaan yleensä esittää tarkemmin. Tuotosperusteisen hinnoittelun mahdollisuus on eräs tuotteistamisen keskeinen hyöty. Kiinteän hinnan määrittäminen on mahdollista vain, jos palvelun sisältö ja toteutustapa on selkeästi määriteltä. Kun palvelun eri moduulit tai lisäpalvelut on hinnoiteltu valmiiksi, tarjousten tekeminen nopeutuu ja hinnoittelun työvaihe jää pois. Tuotteistamisen avulla palvelu voidaan toteuttaa nopeammin ja tehokkaammin, mutta siitä saatava hinta pysyy ennallaan. Näin palvelun tuottamisen tehostuminen lisää palvelun kannattavuutta.

²⁰ Sipilä (2003)

²¹ Zeithaml ym. (2006)

Tuotteistaminen lisää palvelujen vertailtavuutta, ja asiakkaasta tulee hintatietoisempi. Kiinteää hintaa lupaavan yrityksen kannattaa varmistaa, että tarjottu palvelu on riittävän ainutlaatuinen ja kilpailukykyinen kokonaisuus. Toisaalta palveluprosessia tehostamalla ja vakioimalla voidaan pyrkiä pienentämään myös asiakkaan kokemia ei-rahallisia kustannuksia.

Tuotteistaminen on edellytys kannattavalle asiakkaan hyötyyn perustuvalla hinnoittelulla. Asiakkaan saamaan hyötyyn perustuva hinnoittelumenetelmä on myyjälle riskialtista, jos tällä ei ole riittävää käsitystä siitä, mitä hyötyjä palvelu saa aikaan ja millä todennäköisyydellä. Kun palveluja tuotetaan vakioidulla tavalla ja tulokset dokumentoidaan, saadaan hyvä pohja palvelun tuottamien hyötyjen arviointiin.

Käyttöoikeusperusteisessa hinnoittelussa myydään asiakkaalle oikeus käyttää jotain tuotenimeä, menetelmää, järjestelmää, ohjelmistoa tai aineistoa. Lisenssin myymiseksi palvelun tulee olla tarkkaan määriteltä ja pitkälle vakioitu. Lisenssi voi kohdistua palvelun lisäksi myös mm. teknologiaan, menetelmään tai tavaramerkkiin. Myös franchising on yksi esimerkki palvelukonseptin myymisestä: pitkälle tuotteistettu palvelu on kuin sabluuna tai formaatti, joka voidaan helposti lisensoida toisten yritysten tai toimipisteiden käyttöön. Palvelun formaatin lisensoiminen franchising-sopimusten avulla voi olla myös tapa siirtää palvelu kansainvälisille markkinoille.

Kansainvälisille markkinoille tarkoitetun palvelun hinnoitteluprosessissa on erityisen tärkeää ottaa huomioon markkina- ja kilpailutilanteen sekä kustannusrakenteen muutos. Käytännössä kansainvälistyminen vaatii miltei poikkeuksetta lisää rahallisia panostuksia palveluja kehittävältä yritykseltä, joten hinnoittelussa kannattaa ottaa huomioon näiden panostusten vaikutus kannattavuuteen. Esimerkiksi palvelun konkretisointiin liittyvä kansainvälisille markkinoille kohdistettava viestintä on usein mittava investointi.

Lopuksi

Miten palvelu hinnoitellaan?

- Selvitä palvelun markkina- ja kilpailutilanne.
- Määritä, mikä arvo palvelulla on asiakkaalle.
- Laske palvelun tuottamisen kustannukset.
- Määritä palvelun hinnoittelustrategia, hinnoittelumenetelmä sekä hinta – ole luova!
- Arvioi kannattavuuslaskelman ja tunnuslukujen avulla palvelun taloudellinen kannattavuus.
- Arvioi hinnoittelun onnistumista ja hinnoittele tarvittaessa uudelleen.

8 Seuranta ja mittaaminen

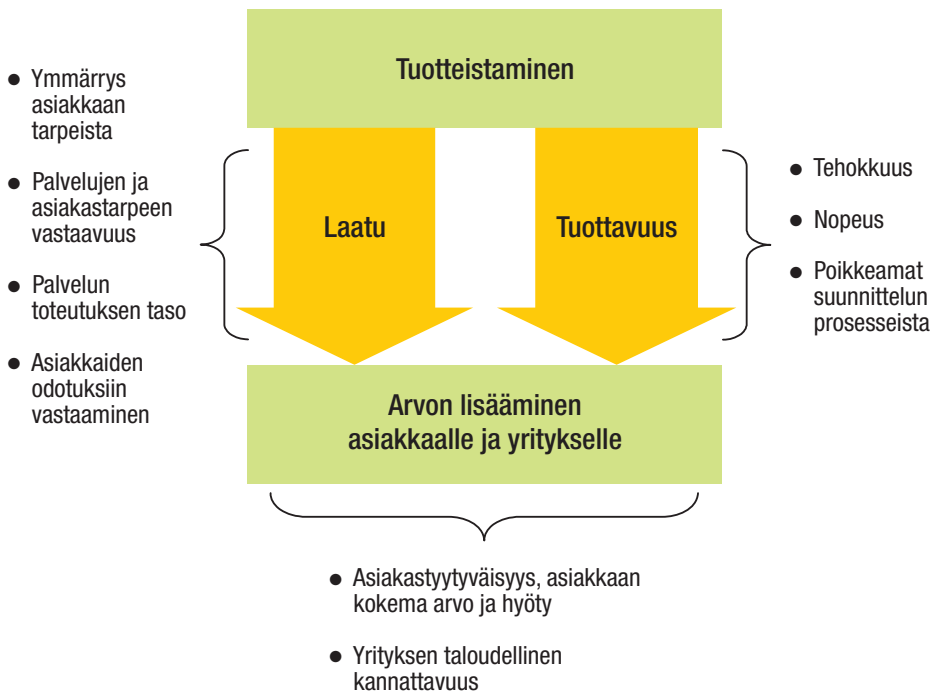
Palvelun kehittämisen prosessiin kuuluu olennaisena osana onnistumisen seuranta ja mittaaminen. Seuranta on tärkeää pitkäjänteiselle palvelujen ja koko liiketoiminnan kehittämiseksi. Jokaisella kehitysprojektilla tulee olla selkeät tavoitteet sekä perusteet tavoitteiden saavuttamisen arviointiin. Tavoitteiden tulee siis liittyä selkeästi johonkin kohteeseen ja olla mitattavissa. Selvät arviointiperusteet edesauttavat myös tuotteistamisen tavoitteiden viestimistä ja selkeyttämistä työntekijöille.

Palvelun laatu ja tuottavuus ovat edellytyksiä arvon luomiselle sekä asiakkaalle että yritykselle²². Ne ovat myös keskeisiä tuotteistamisprojektin seuranta- ja arviointialueita (Kuva 13). Palvelun

koetun laadun ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen heijastavat tuotteistamisen onnistumista asiakkaiden näkökulmasta. Palvelun laatuvaihtelut, tuottavuus ja taloudellinen kannattavuus ovat esimerkkejä ulottuvuuksista, joilla tuotteistamisprojektin onnistumista voidaan mitata yrityksen sisällä. Yksityiskohtaiset seurannan kohteet määrittyvät lopullisesti kunkin yrityksen tuotteistamisprojektille asettamien tavoitteiden kautta.

Tuotteistamisprojektin tavoitteita voivat olla mm.

- Asiakastyytyväisyyden parantaminen
- Palvelun laatuvaihtelujen vähentäminen
- Palvelun markkinoinnin ja myynnin helpottuminen
- Palvelun kannattavuuden parantaminen



Kuva 13. Tuotteistamisen tavoitteet ja eräitä seurannan ja mittaamisen kohteita

22 Esim. Lovelock & Wirtz (2004)

- Kasvun lisääminen
- Yrityksen tehokkuuden ja kokonais-kannattavuuden paraneminen.

Palvelun kehittämisen onnistumista voidaan arvioida monin tavoin. Erilaisten mittareiden käyttäminen tukee arviointia tuottamalla konkreettista informaatiota. Mittareiden tulee kiinteästi liittyä tavoitteisiin, jotta niistä olisi hyötyä päätöksenteossa. Mittarit siis ohjaavat tekemään oikeita asioita palvelujen kehittämisessä, ja niillä voi ohjata toimintaa palvelun kehittämisen eri vaiheissa. Mittareita kannattaa usein muuttaa palvelun elinkaaren mukaan: alkuvaiheessa voi olla järkevää mitata esimerkiksi osaamisen ja asiakassuhteiden kehittymistä, kun taas kypsemmän palvelun tulisi tuottaa jo taloudellista tulosta.

Jokaisen yrityksen kannattaa määritellä mitattavat asiat ja mittarit omista lähtökohdistaan. Mittarit voivat liittyä esimerkiksi taloudelliseen kannattavuuteen, myyntivolyymiin ja kasvuun, tehokkuuteen ja laatuvaihteluun, asiakastytyväisyyteen ja asiakkuuksien määrään, imagoon ja tunnettuteen tai henkilöstön tyytyväisyyteen ja osaamisen kehittymiseen. Pääasia on, että mitataan vain oleellisia asioita ja että mittareiden tuottamaa tietoa käytetään hyväksi.

Palvelun laatu

Koska palvelu on aineeton prosessi, jossa tuotantoa ja kulutusta ei voi täysin erottaa ja jonka lopputuloskin on usein aineeton ja vaikeasti määriteltävä, palvelun laatu on monimutkainen käsite. Yleisen näkemyksen mukaan palvelun laatu on sitä, miten asiakkaat sen kokevat. Laatu on hyvää, kun se vastaa asiakkaan odotuksia. Koettu laatu tuo asiakkaalle arvoa ja saa aikaan asiakastytyväisyyttä.

Palvelun laatua voi tarkastella erottamalla palvelun lopputulos ja palveluprosessin laatu toisistaan²³. Palvelun lopputuloksen laatu (tekninen laatu) viittaa siihen, mitä asiakas palveluprosessin

aikana saa: esimerkiksi arkkitehtitoimiston asiakas saa rakennuspiirustukset. Palveluprosessin laatu (toiminnallinen laatu) taas viittaa asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutuksen onnistumiseen. Usein asiakkaan laatumielikuva syntyy pitkälti palveluprosessin perusteella.

Palvelun laatu syntyy siis saavuttamalla tai ylittämällä asiakkaiden odotukset. Palvelun laadun *kulullisuus*²⁴ on työkalu, jonka avulla voidaan tunnistaa ”laatuviilut”, eli palvelun laadun mahdolliset ongelmakohdat (Kuva 14). Mallista käy ilmi neljä kriittistä kohtaa (haasteet 1-4), jotka voivat johtaa siihen, että asiakkaan kokemus laatu ei vastaa hänen odotuksiaan (haaste 5).

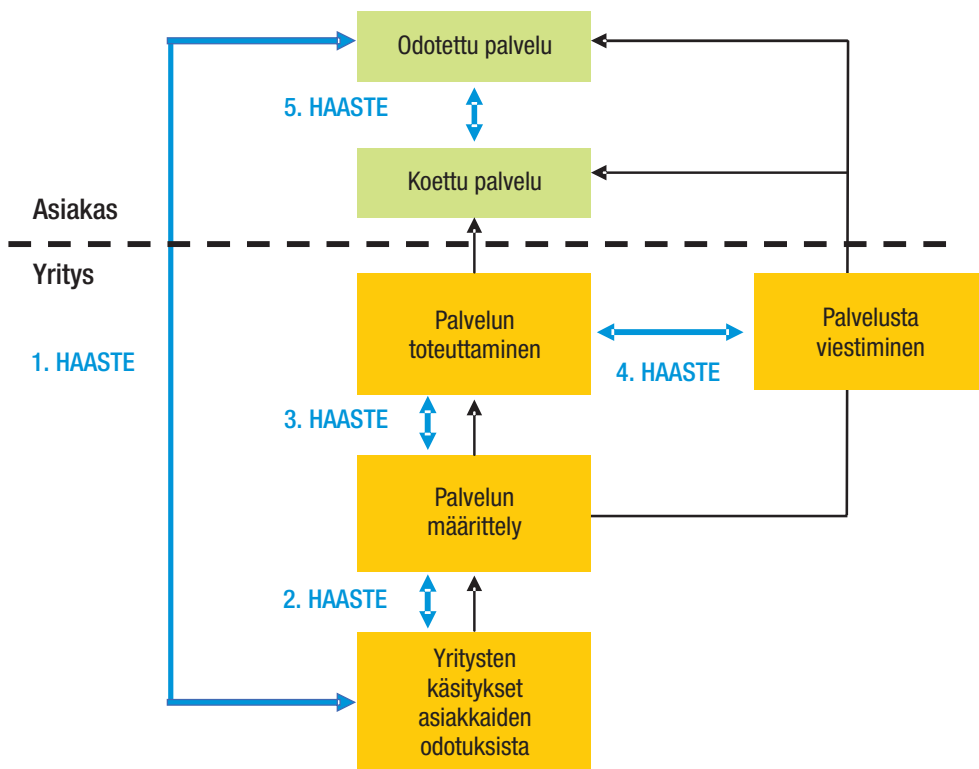
Palvelun laadun mahdollisia ongelma-kohtia voi analysoida mm. seuraavien kysymysten avulla:

- *1. haaste:* Onko yrityksellä oikea käsitys asiakkaiden tarpeista ja odotuksista?
- *2. haaste:* Onko palvelun sisältö ja toteuttaminen määritelty niin, että ne todella vastaavat asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin?
- *3. haaste:* Toteutetaanko palvelua suunnitelman mukaan?
- *4. haaste:* Vastaako palvelun viestintä sen todellista sisältöä ja toteutusta, vai luoko viestintä vääriä odotuksia?
- *5. haaste:* Vastaavatko asiakkaiden odotukset heidän saamaansa palvelua?

Laatua kannattaa siis seurata monesta eri näkökulmasta (Taulukko 1). Asiakaskyselyiden ja asiakaspalautteen avulla voidaan jatkuvasti seurata, onko oma käsitys asiakkaiden tarpeista ja odotuksista oikea ja ajan tasalla (1. haaste). Erityisesti tuotteistamisprosessin aikana ja jälkeen on tärkeää varmistaa, että kehitetyn palvelu sisältö ja palveluprosessi todella vastaavat asiakastarpeeseen (2. haaste). Huolellinen palvelun pilotointi ja testaaminen sekä asiakaspalautteen kerääminen auttavat tässä. Lisäksi asiakaskannan muutoksista voi ainakin epäsuorasti päätellä, vastaako kehitetty palvelu asiakkaiden tarpeisiin.

23 Grönroos (1990)

24 Brown & Swartz (1989); Lovelock & Wirtz (2004), Zeithaml ym. (2006)



Kuva 14. Palvelun laadun kuilumalli²⁵

Taulukko 1. Esimerkkejä palvelun laadun seurannan kohteista ja tiedonkeruumenetelmistä²⁶

Laatuhaaste	Seurannan kohde	Tiedonkeruumenetelmät ja mittaamistavat
1	Ymmärrys asiakkaiden odotuksista ja tarpeista	Asiakaskyselyt ja -paneelit, asiakaspalutteen ja reklamaatioiden analysointi, havainnointi, etnografiset menetelmät
2	Palvelun sisällön vastaavuus asiakatarpeisiin	Palvelun pilotointi ja testaaminen, jatkuva asiakaspalutteen kerääminen, asiakaskannan muutokset
3	Palvelun toteuttamisen vastaavuus määriteltyyn palveluun	Asiakaskohtaamisten dokumentointi, laatuauditoinnit, mystery shopping, havainnointi, palvelun tuottamisen kustannukset
4	Viestinnän vastaavuus palvelun toteutukseen	Kyselyt, paneelit tms. palvelun toteutuksesta vastaavalle henkilökunnalle ennen viestinnän suunnittelua; asiakaskyselyt
5	Asiakkaiden kokema laatu	Asiakastyytyväisyyskyselyt, palvelun menekki, reklamaatioiden määrä

²⁵ Eng. "Gap Model of Service Quality". Mukailten Zeithaml ym. (2006)

²⁶ Mukailten Zeithaml et al. 2006

Tärkeää on myös seurata, missä määrin palvelua todella toteutetaan suunniteltujen standardien mukaisesti (3. haaste). Kun palveluprosessien suoritukset dokumentoidaan esimerkiksi tietojärjestelmään, voidaan seurata, kuinka paljon suoritukset poikkeavat suunnitellusta palvelusta. Jatkuvan seurannan lisäksi voidaan välillä toteuttaa mittavampi laatuauditointi, jossa tutkitaan toteutettujen palvelujen vastaavuutta asetettuihin standardeihin. Joissakin palveluissa on mahdollista tutkia toteutettua palvelua myös ulkoapäin havainnoimalla palveluprosessia esim. mystery shopping -menetelmällä²⁷.

Laadun tasaisuuden seuranta edellyttää, että palvelun sisällön ja toteuttamisen vaatimukset on selkeästi kirjattu ja myös toteutetuista palveluista tallennetaan riittävästi systemaattista tietoa. Mitä paremmin palvelu on tuotteistettu, sitä helpommin voidaan myös onnistumista mitata. On hyvä myös analysoida, vastaako palvelun suunniteltu kustannusrakenne todellisuutta ja onko palvelun hinta asetettu oikein.

Myös palvelun viestinnän tulee vastata palvelun todellista sisältöä ja toteutusta, jotta asiakkaan odotukset asettuvat oikealle tasolle (4. haaste). On tärkeää, että palvelua koskeva viestintä on yhtenäistä niin, ettei esimerkiksi henkilökohtaisen vuorovaikutuksen aikana tapahtuva neuvottelu ja myyntityö ole ristiriidassa muiden palvelua koskevien viestien kanssa.

Asiakkaiden kokemaa laatua voidaan mitata mm. asiakastytyväisyystutkimusten avulla (5. haaste). Myös reklamaatioiden määrä ja palvelun menekki viestivät asiakkaiden odotusten saavuttamisesta. Asiakastytyväisyyden mittaamiseen liittyy monia haasteita. Usein asiakkaat eivät kerro palvelussa kokemistaan puutteista. Voi olla vaikeaa saada asiakastytyväisyyskyselyistä irti, missä

palvelun todelliset kehitystarpeet ovat. Onkin tarkkaan harkittava, millaisia menetelmiä asiakaspalautteen keräämiseen ja tyytyväisyyden mittaamiseen käytetään. Myös laadullisia menetelmiä kuten haastatteluja ja havainnointia kannattaa hyödyntää. Seurannan ja mittaamisen ei tulisi olla itsetarkoitus, vaan sen pitäisi johtaa toimintaan. Asiakaspalautetta tulisi paitsi kerätä, myös hyödyntää systemaattisesti.

Palvelun tuottavuus ja taloudellinen kannattavuus

Tuottavuus tarkoittaa yrityksen sisäisen palveluntuottamisprosessin suorituskykyä. Tuottavuus mittaa tuotoksia suhteessa panostuksiin. Palvelun tuottavuuden mittaaminen on joskus ongelmallista, koska käytettyjä panostuksia voi olla vaikeaa eritellä. Tuotteistamisen avulla mittaaminen helpottuu, kun tiedetään tarkemmin, mitä resursseja ja kuinka paljon tietyn palvelun tuottamiseen tarvitaan.

Palvelun tuottavuutta voidaan mitata ja seurata esimerkiksi palvelun tuottamiseen kuluneella ajalla, palvelun tehokkuudella sekä poikkeamalla ideaalisesta palveluprosessista. On kuitenkin huomattava, että palvelun tehokkuutta ei voida tarkastella samoin kuin tehokkuutta perinteisessä teollisuudessa. Nopeampi suoritus ei välttämättä ole tarkoituksenmukaista, koska asiakkaan kokemaa laatua ja arvo perustuvat myös palveluprosessin aikana tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Esimerkiksi lääkäripalveluissa asiakaskohtamisessa säästetty aika voi laskea asiakkaan kokemaa laatua. Tuottavuuden mittarit kannattaa siis suunnitella tarkasti niin, etteivät ne ala ohjata organisaation toimintaa epätoivottuun suuntaan. Tuottavuuden parantuminen sisäisten prosessien tehostumisen kautta onkin eräs tuotteistamisen tavoite. Tässä teknologian hyödyntämisellä on usein keskeinen rooli.²⁸

27 Mystery shopping on ”haamuasiointia”, jossa havainnoitsijat asioivat yrityksessä tavallisina asiakkaina ilman, että henkilökunta tietää tutkimuksesta.

28 Brax (2007)

Taloudellinen kannattavuus ja myynnin kasvu ovat yleensä tuotteistamisen keskeisiä tavoitteita. Parantuneen tuottavuuden pitäisi johtaa taloudellisen kannattavuuden paranemiseen. Taloudellista kannattavuutta ja kasvua voidaan seurata ja mitata esimerkiksi palvelun tuottamalla liikevaihdolla, myyntikateprosentilla, voitto-prosentilla sekä liikevaihdon kasvulla. Tuotteistamisprojektin kustannukset pitäisi saada katettua palvelun taloudellisen kannattavuuden paranemisen kautta.

Lopuksi

Miten tuotteistamisen onnistumista arvioidaan?

- Määrittele tuotteistamiselle selkeät tavoitteet.
- Laadi tavoitteisiin sopivat mittarit.
- Seuraa ja mittaa onnistumista sekä yrityksen ulkopuolella että sisäpuolella.
- Seuraa ja mittaa laatua ja tuottavuutta.
- Kerää asiakaspalautetta jatkuvasti ja aktiivisesti.
- Kehitä systemaattinen tapa hyödyntää asiakaspalautetta.
- Tee sisäisiä laatuauditointeja säännöllisesti.

9 Jatkuva kehittäminen ja muutoksen haasteet

Palvelun kehittäminen on hyvä aloittaa yrityksen palvelutarjooman kuvaamisella ja arvioimisella. Vertaamalla nykytilannetta yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin saadaan selville, miten nykyisiä ja uusia palveluja pitäisi kehittää. Nykyisten palvelujen ja uusien palveluideoiden kannattavuutta, riittävyyttä ja riskejä kannattaa arvioida erikseen ja kokonaisuutena, ja hankkia arvioinnin tueksi riittävästi tietoa markkinoista. Kehitettävän palvelun määrittely tarkoittaa palvelun sisällön ja toteutustavan täsmentämistä ja systematisoimista yrityksen strategian ohjaamalla tavalla. Palveluun luodaan teknologioiden tai muiden systemaattisten menetelmien avulla vakioituja osia, joita voidaan toistaa usealle asiakkaalle samalla tavalla. Vakioinnin avulla palveluntuotannosta tulee tehokkaampaa, tasalaatuisempaa ja kannattavampaa. Myös palvelun viestinnän yhtenäistäminen ja konkretisointi sekä selkeä hinnoittelu ovat osa tuotteistamista ja ne tukevat tuotteistamisen tavoitteita. Tuotteistamisprojektin onnistumista seurataan ja arvioidaan sopiviksi katsotuilla mittareilla, esimerkiksi asiakastyytyväisyyden ja taloudellisen kannattavuuden suhteen.

Kehitystyön lisäksi myös uuden tai uudistetun palvelun markkinointia tulisi toteuttaa suunnitelmallisesti ja aktiivisesti. Palveluille kannattaa laatia myynti- ja markkinointisuunnitelma²⁹, jossa määritellään yrityksen tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi. Palvelujen kehittämisprosessi ei pääty projektin onnistumisen mittaamiseen. Kehitetty palvelu siirtyy osaksi yrityksen palvelutarjoonaa, jonka kriittistä arviointia tulisi tehdä säännöllisesti myös varsinaisten kehityshankkeiden välillä. Vähittäistä palvelujen parantamistyötä voidaan tehdä jatkuvasti normaalin liiketoiminnan ohella. Kimmokkeita kehitystyöhön saadaan etenkin asiakaspalautteen kautta. Tietoa on hyvä

kerätä aktiivisesti paitsi yrityksen ulkoisesta ympäristöstä, myös sisäisesti esimerkiksi toteutetuista palveluista ja asiakaskannan kehityksestä. Jatkuva ja aktiivinen seuranta tekee yrityksestä ennakoin ja asiakaslähtöisen. Jatkuvan seurannan tuloksena voidaan tarvittaessa käynnistää suu-rempiä kehityshankkeita.

Tehokas ja tulokellinen palvelujen tuotteistaminen merkitsee usein toimintatavan muutoksia kaikkialla organisaatiossa. Kokonaisuuden hallinta on tärkeää, kun muutoksia tehdään vaiheittain. Esimerkiksi kustannuslaskenta- ja muut järjestelmät tulisi kehittää sellaisiksi, että niiden avulla voidaan vastata tuotteistettujen palvelujen seurannan tarpeisiin. Osaamisen kehittäminen ja laajentaminen yrityksen organisoimisen ja johtamisen, markkinoinnin sekä palvelun tuottamiseen liittyvien taitojen, menetelmien ja teknologioiden suhteen auttaa pitämään yrityksen joustavana ja muutoskykyisenä.

Oppaaseen haastateltujen yritysten mukaan suurimpia tuotteistamiseen liittyviä haasteita ovat uuden toimintatavan juurruttaminen organisaatioon ja henkilöstön sitouttaminen muutokseen. Vakioimiseen usein tarvittava dokumentointi ja kehitystyö voi tuntua aikaa vievältä ja työläältä prosessilta, jonka tehtävänä on vain kirjata, mitä palvelun toteuttamisesta vastaavat työntekijät jo tietävät. Etenkin asiantuntijat voivat pitää tuotteistamista turhana, koska he hallitsevat jo palvelun toteuttamisen. Tuotteistaminen voidaan myös kokea uhkana asiantuntijaidentiteetille ja toiminnan vapaudelle. Systematisointi siirtää vahvasti henkilöitynyttä osaamista koko organisaation omaisuudeksi. Tämä muutos voi vaatia paljon aikaa ja sisäistä markkinointia.

29 Ks. esim. Lehtinen & Niinimäki (2005)

Palvelun määrittely ja vakioiminen on tarkoituksenmukaista toteuttaa siten, että rajoittamisen sijaan helpotetaan ja tuetaan palvelun toteuttajien työtä. Työntekijöiden osallistuminen tuotteistamisprosessiin voi auttaa tässä. Tuotteistamisen avulla työntekijöiden asiantuntemusta voidaan hyödyntää tehokkaammin, kun osa palvelusta on monistettavissa ja helposti siirrettävissä henkilöltä toiselle. Muutokseen voi motivoida koko organisaatiolle koituvien etujen lisäksi myös yksilötason edut kuten rutiinitehtävien vähentyminen ja myyntityön helpottuminen. Kun vakioitavissa olevia palvelunosia kehitetään mahdollisimman tehokkaiksi ja nopeiksi, jää enemmän aikaa ponnistaa räätälöitävään osaan. Esimerkki 19 kertoo erään osaamisintensiivisen yrityksen kokemista haasteista.

Tuotteistamisen myötä voi olla tarpeen myös tarkistaa yrityksen osaamisen suojaamisen käytäntöjä. Täysin tuotteistettu palvelu voi olla alttiina piratismille. Palvelujen immateriaalista suojaa pidetään merkitykseltään melko vähäisenä, koska huomattava osa palveluinnovaatioista ei ole patentoitavissa. Muodollisten suojaustapojen lisäksi yritykset voivat suojata omaa erikoisosaamistaan muillakin keinoilla, kuten sopimusten ja erilaisten ei-muodollisten menetelmien ja toimintatapojen avulla³⁰. Kaikkea tuotteistamisen aikana tehtyä määrittelytyötä ei kannata näyttää ulospäin.

Salassapitosopimukset ja tietoturvasta huolehtiminen on tärkeää jo asiakassuhteiden luottamuksellisuuden vuoksi. Hyvä keino suojautua piratismilta on tarpeeksi ainutlaatuisen palvelun kehittäminen.

Kansainvälisille markkinoille palveluja kehittävät yritykset tarvitsevat uutta osaamista erityisesti asiakkaan kanssa toimimisen suhteen. Kansainvälistyvissä yrityksissä palveluprosessit voivat vaatia uudelleen suunnittelua. Vuorovaikutus asiakaspalvelutilanteissa on erittäin tärkeä tekijä palvelun laadun kokemuksessa ja tämä laatu kokemus ratkaisee usein asiakassuhteen jatkumisen. Käytännössä kansainvälistyvän yrityksen palveluprosessin eri vaiheissa tarvitaan uusia taitoja ja toimintatapoja aina kielitaidosta alkaen. Kansainvälistyvän yrityksen kannattaa virittää palveluprosessinsa osat hyvissä ajoin muuttuvaa liiketoimintaympäristöä varten.

Johdon haaste on määrittellä, missä määrin palvelujen annetaan vapaasti kehittyä. Etenkin osaamisintensiivisissä yrityksissä on tavallista, että asiantuntijat kehittävät uusia palveluideoita ja palvelunosia asiakastyön ohessa. Yrityksen liiketoimintastrategiasta riippuu, kuinka tiukasti rönssyjä pitäisi karsia. Pääasia on, että palvelujen kehittäminen on tietoista toimintaa, joka ei muuta liikeideaa hallitsemattomasti.

Esimerkki 19

”Ensimmäinen työryhmä tyrmäsi tuotteistamisajatuksen täysin: ”Ei se onnistu.” Asiantuntijat oman näkemyksensä mukaan tekevät aina räätälöityä palvelua, ja he liittävät työhönsä arvolatauksen, jota tuotteistamisen koettiin uhkaavan. Tuotteistaminen koettiin loukkauksena omaa ammattiyhdistystä kohtaan. Oman työn vapauden ja luovan sisällön pelättiin katoavan. Oli haasteellista saada asiantuntijat vakuuttumaan, että työhön liittyvät ideat ja oivallukset eivät jää pois, vaikka palvelu paketoitaisiin myynnillisesti tiukempiin kuoriin. Tuotteistamalla jäisi itse asiassa enemmän aikaa luovalle prosessille. Oli käytävä pitkään läpi niitä syitä, miksi muutos oli aiheellista. Tuotteistamisesta puhuttiin eri kokoonpanoissa ja käytiin läpi tätä ajattelua, ja kutsuttiin mukaan myös ulkopuolinen tuotteistamisen asiantuntija puhumaan asiasta. Haasteellisinta on saada ihmisissä muutos aikaan.”

30 Ks. Tekesin opas ”Osaamisen suojaaminen palveluja kehittämissä yrityksissä”, Päällysaho S: & Kuusisto J. (2006)

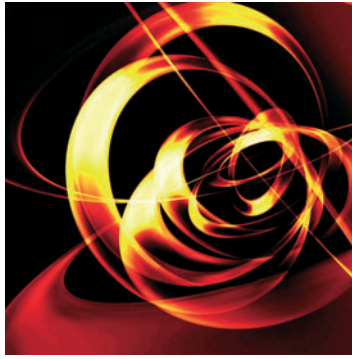
Lähdekirjallisuus

- Artto, K. (2004) *Managing business by projects – The basics of project management from a new perspective*. Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto: Espoo.
- Berry, L.L. (2000) Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*. Vol. 28, No. 1, 128-137.
- Berry, L.L., Shankar, V., Parish, J.T., Cadwallader, S & Dotzel, T. (2006) Creating new markets through service innovation. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47, No. 2, 56-63.
- Bitner, M.J., Faranda, W.T., Hubbert, A.R. & Zeithaml, V.A. (1997) Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, No. 3, 193–205.
- Brax, Saara A. (2007) *Palvelut ja tuottavuus*. Teknologiaakatsaus 204/2007. Tekes: Helsinki.
- Brown, S. & Swartz, T. (1989) A gap analysis of professional service quality. *Journal of Marketing*, Vol. 53, No. 2, 92-98.
- Clark, T., Rajaratnam, D. & Smith, T. (1995) Toward a theory of international services: marketing intangibles in a world of nations. *Journal of International Marketing*, Vol. 4, No. 2, 9–28.
- de Brentani, U. (1989) Success and failure in new industrial services. *Journal of Product Innovation Management*, No. 6, 239-258.
- de Brentani U. (1995) New industrial service development: scenarios for success and failure. *Journal of Business Research*, Vol. 32, 93-103.
- de Chernatony, L. & Dall’Olmo Riley, F. (1999) Experts’ views about defining services brands and the principles of services branding. *Journal of Business Research*, Vol. 46, 181-192.
- Edvardsson, B. & Olsson, J. (1996) Key concepts for new service development. *The Service Industries Journal*, Vol. 16, No. 2, 140-164.
- Fisk, R., Grove, S.J. & John, J. (2004) *Interactive Services Marketing*. Houghton Miffling Company: Boston.
- Fitzsimmons, J.A. & Fitzsimmons, M.J. (1994) *Service Management for Competitive Advantage*. McGraw-Hill: New York.
- Fließ, S. & Kleinaltenkamp, M. (2004) Blueprinting the service company: Managing service processes efficiently. *Journal of Business Research*, Vol. 57, No. 4, 392–404.
- Frei, F.X. (2006) Breaking the trade-off between efficiency and service. *Harvard Business Review*, November 2006, 93-101.
- Grönroos, C. (1990) *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Gummerus: Jyväskylä.
- Grönroos, C. (2001) *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. WSOY: Helsinki.
- Harmon, E.P., Hensel, S.C. & Lukes, T.E. (2006) Measuring performance in services. *The McKinsey Quarterly*, No 1, 31-39.
- Hill, N. & Alexander, J. (2000) *Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement*. Gower: Burlington.
- Hinnoittelun ABC – Opas tietotuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun* (2005) TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry: Helsinki.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (2005) *Strategic Management: Competitiveness and Globalization Concepts*. Thomson: Cincinnati.
- Hutt, M.D. & Speh, T.W. (1995) *Business Marketing Management*, Dryden Press: Orlando.
- Jansson, R. & Juselius, P. (2004) *Projektiopas pienten ja keskisuurten yritysten tutkimus- ja tuotekehityshankkeisiin*. Tekes.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2005) *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall: Harlow.
- Johnson, S.P., Menor, L.J., Roth, A.V. & Chase, R.B. (2000) A critical evaluation of the new service development process. In: *New Service Development*, Fitzsimmons, J.A. & Fitzsimmons, M.J. (eds.), Sage Publications: Thousand Oaks.
- Johnston, W.J. & Lewin, J.E. (1996) Organizational buying behaviour: toward an integrative framework. *Journal of Business Research*, Vol. 35, 1-15.
- Kaitovaara, P. (2004) *Packaging of IT Services – Conceptual and Empirical Studies*. Turku Centre for Computer Science, Turun Yliopisto: Turku.
- Kautto, M. & Lindblom, A. (2004) *KETJU – Kaupan ketjuliiketoiminta*. Otava: Helsinki.

- Kim, H.-W. & Young-Gul, K. (2001) Rationalizing the customer service process. *Business Process Management Journal*, Vol. 7, No. 2, 139–156.
- Kuusisto, J. (2005) *Innovation and Knowledge-Intensive Service Activities*, OECD (2006), s. 33, Paris, France.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. (2005) *Asiantuntijapalvelut : tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu*. WSOY: Helsinki.
- Lengnick-Hall, C. (1996) Customer contributions to quality: a different view of the customer-oriented firm, *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 3, 791-824.
- Lovelock, C. (1996) *Services Marketing*. Prentice Hall: Upper Saddle River.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2004) *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. Pearson Prentice Hall: Upper Saddle River.
- Mankinen, R., Ali-Yrkkö, J. & Ylä-Anttila, P. (2001) *Palveluiden vienti ja kansainvälistyminen*. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos. Discussion Papers No. 767. ETLA: Helsinki.
- Nagle, T.T. & Reed, H. (1995) *The Strategy and Tactics of Pricing*. Prentice Hall: New Jersey
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. (2001) *Johdon laskenta-
toimi*. Edita Oyj: Helsinki.
- Nieminen, P. & Auer, T. (1998) *Packaging of IT Services*. TUCS Technical Report No 190, Turku
- Palmer, A. (1998) *Principles of Services Marketing*. McGraw-Hill: London.
- Päällysaho, S. & Kuusisto, J. (2006) *Osaamisen suo-
jaaminen palveluja kehittävässä yrityksissä*. Tekes: Helsinki.
- Rantanen, H. & Holtari, J. (1999) *Yrityksen suoritusky-
vyn mittaaminen*. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Tutkimusraportti 112: Lappeenranta.
- Sampson, S.E. & Froehle, C.M. (2006) Foundations and implications of a proposed unified services marketing theory. *Production and Operations Management*, Vol. 15, No. 2, 329-343.
- Shostack, G.L. (1984) Designing services that deliver. *Harvard Business Review*, Vol. 62, No. 1, 133-139.
- Shostack, G.L. (1987) Service positioning through structural change. *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 1, 34-43.
- Sipilä, J. (1995) *Asiantuntijapalvelujen tuotteistami-
nen*. WSOY: Porvoo.
- Sipilä, J. (1999) *Asiantuntijapalvelujen markkinointi*. WSOY: Helsinki.
- Sipilä, J. (2003) *Palvelujen hinnoittelu*. WSOY: Helsinki.
- Sundbo, J. (1994) Modulization of service production and a thesis of convergence between service and manufacturing organizations. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 10, No. 3, 245-266.
- Toivonen M. and Tuominen T. (forthcoming): Emergence of innovations in services. *The Service Industries Journal*, Vol. 29, No. 5.
- Torkkeli, M., Salmi, P., Ojanen, V., Länkinen, H., Laak-
solahki, A., Hänninen, S. & Hallikas, J. (2005) *Asiantuntijapalvelujen johtamisen haasteet*. Tutkimusraportti 168, Lappeenrannan teknillinen yli-
pisto.
- Vaattovaara, M. (1999) *Transforming services into
products in a systems engineering company*. Teknillinen korkeakoulu: Helsinki.
- Welch, L. S. & Luostarinen, R. (1999) Internationaliza-
tion: Evolution of a concept. In: *The International-
ization of the Firm*, ed. by P. J. Buckley & P. N. Ghauri, 83–98. University Press: Cambridge.
- Wilson, D. (1999) *Organizational Marketing*. Thomp-
son Business Press: London.
- Zeithaml, V.A.; Bitner, M.J. & Gremler, D.D. (2006) *Services Marketing. Integrating Customer Focus
Across the Firm*. McGraw-Hill: Singapore.

Asiantuntijahaastattelut

- ◆ Data Rangers Oy, toimitusjohtaja Sampsa Laine, 13.11.2006
- ◆ Eera Finland Oy, johdon konsultti Pekka Pokela, 19.1.2007
- ◆ Idean Research Oy, johtaja Mikko-Pekka Hanski, 24.1.2007
- ◆ Informatum Oy, tutkimuspäällikkö Maija Lahdenniemi, 25.11.2006
- ◆ JFP Executive Search, toimitusjohtaja Jussi Holopainen, 7.12.2006
- ◆ Kesko, johtaja Lasse Mitronen, 23.1.2007
- ◆ KTI Kiinteistötieto Oy, vt. toimitusjohtaja Hanna Kaleva, 14.11.2006
- ◆ Medivire Oy, toimitusjohtaja Kimmo Karvonen, 6.11.2006
- ◆ Morning Digital Design Oy, toimitusjohtaja Antti Romppainen, 26.10.2006
- ◆ Novamass Analytical Oy, toimitusjohtaja Jouko Uusitalo, 20.11.2006
- ◆ Pöyry Forest Industry Consulting Oy, President, CEO Suvi Anttila, 15.1.2007
- ◆ Rakennuttajapalaute Rapal Oy, toimitusjohtaja Tuomas Kaarlehto ja vanhempi asiantuntija Pekka Talaskivi, 25.10.2006
- ◆ Sampo Pankki Oy, johtaja Rami Tähtilä, 17.11.2006
- ◆ Senaatti Kiinteistöt Oy, johtaja Kaj Hedvall, 17.1.2007
- ◆ Suomen Posti Oy, kehitysjohtaja Katri Sahlman, 24.11.2006
- ◆ Tapiola Oy, kehityspäällikkö Sanna-Mari Myllynen, 21.11.2006
- ◆ Tekes, toimialajohtaja Risto Setälä, 8.1.2007
- ◆ Teknillinen korkeakoulu, tutkimusjohtaja Marja Toivonen, 22.1.2007
- ◆ Villa Academica Oy, Jaakko Villa, 24.1.2007



Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua Opas yrityksille

Lisätietoja

Tekes
Ella Kylmäaho
Puh. 010 60 55685
ella.kylmaaho@tekes.fi



Tekes

PL 69, 00101 Helsinki
Puh. 010 60 55000, fax (09) 694 9196
Asiakasneuvonta: tekes@tekes.fi • Virallinen posti: kirjaamo@tekes.fi
www.tekes.fi